



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE**

---

**Corso di Dottorato di Ricerca in Scienze Aziendali  
Ciclo XXV**

**Tesi di Dottorato di Ricerca**

**La Customer Satisfaction  
nella Pubblica Amministrazione Italiana:  
il caso della CCIAA di Udine**

**Relatore:  
Prof.ssa Maria Chiarvesio**

**Dottorando:  
Dott.ssa Anna Cilia**

---

**Anno di Discussione 2013**

# Indice

Introduzione	7
1 La Customer Satisfaction	11
1.1 Definizioni di Customer Satisfaction	12
1.2 Performance, Aspettative e Disconfirmation	19
1.2.1 Performance	20
1.2.1.1 La scelta degli attributi	20
1.2.1.2 Importance-Performance Analysis	22
1.2.2 Aspettative	26
1.2.2.1 La classificazione delle aspettative	27
1.2.2.2 La formazione delle aspettative	29
1.2.2.3 La misurazione delle aspettative	30
1.2.3 Disconfirmation	32
1.2.4 Expectancy Disconfirmation Model	34
1.2.4.1 EDM con prevalenza delle aspettative	35
1.2.4.2 EDM con prevalenza delle disconfirmation	37
1.2.4.3 Expectancy Disconfirmation Model completo con le performance	38
1.2.4.4 Possibili varianti dell'Expectancy Disconfirmation Model	39
1.3 Qualità vs Customer Satisfaction	41
1.3.1 Definizioni di qualità	41
1.3.2 Qualità come standard di riferimento	43
1.3.3 Differenze tra qualità e Customer Satisfaction	44
1.3.3.1 Orizzonte temporale dei giudizi di qualità e di soddisfazione	45
1.3.3.2 Encounter-Specific Quality Satisfaction Model	47
1.3.4 Teoria dei Gap	49
1.4 Need fulfillment e Customer Satisfaction	53

1.4.1	Two-factor Theory	53
1.4.2	Three-factor Theory	55
1.4.3	Attractive Quality Theory	57
1.5	Ulteriori costrutti correlati con la Customer Satisfaction	60
1.5.1	Valore e Customer Satisfaction	60
1.5.2	Equità e Customer Satisfaction	61
1.5.3	Loyalty e Customer Satisfaction	62
1.5.4	Regret, Hindsight e Customer Satisfaction	63
1.5.5	Gestione dei reclami e Customer Satisfaction	63
<b>2</b>	<b>La Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione</b>	<b>65</b>
2.1	Ruolo della Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione	65
2.1.1	Finalità della Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione	66
2.2	New Public Management	70
2.3	Applicabilità dei principi di marketing nella PA	73
2.3.1	Specificità della Pubblica Amministrazione	74
2.3.2	Public Value e New Public Service	76
2.4	Customer Satisfaction vs Citizen Satisfaction	79
2.4.1	Ruoli del cittadino/utente	79
2.4.2	4P versus 4C	83
2.5	Producer-Customer Paradigm vs Government-Citizen Model	84
2.6	Customer Satisfaction Management	85
2.7	Promozione della CS nelle PA europee: L'EUPAN	89
2.7.1	European Primer on Customer Satisfaction	91
2.7.2	Common Assessment Framework	93
2.7.3	Measure to Improve	94
2.8	La Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione Italiana	95

2.8.1	Direttive ministeriali sulla Customer Satisfaction	95
2.8.2	Customer Satisfaction e qualità nella PA italiana	101
2.8.3	Prime esperienze di CS nella PA italiana	102
2.9	PAQ per una pubblica amministrazione di qualità	105
2.9.1	MiglioraPA	106
2.9.2	Mettiamoci la faccia	107
2.9.3	CS in Profondità	112
2.9.4	Barometro Qualità	120
2.9.5	Autovalutazione con modello CAF	120
2.9.6	Valutazione civica	121
3	La misurazione della Customer Satisfaction	123
3.1	Alcuni elementi di criticità nella misurazione della soddisfazione	124
3.2	Costrutto concettuale e processo di misurazione	126
3.3	Scale di misurazione	128
3.3.1	Numero e tipologia delle modalità di risposte ammissibili	130
3.4	Piani di campionamento	130
3.5	Metodi di misurazione della Customer Satisfaction	131
3.6	Modelli formativi o compositivi	132
3.6.1	Modello SERVQUAL	133
3.6.1.1	Alcune critiche al modello SERVQUAL	138
3.6.2	Altri modelli compositivi	138
3.6.2.1	Modello SERVPERF	139
3.6.2.2	Normed Quality Model	139
3.6.2.3	Two Way Model	139
3.6.2.4	Qualitometro	140
3.6.2.5	Confronto tra modelli compositivi	140

3.7	Modello di Kano	142
3.8	Modelli diretti esplicativi o decompositivi	144
3.8.1	Modello di regressione lineare	145
3.8.2	Modello di regressione logistica	145
3.8.3	Modello di Rasch	146
3.8.3.1	Modello di Rasch e valutazione della Customer Satisfaction	154
3.9	Modelli strutturali lineari a variabili latenti	155
3.10	Modelli di reti bayesiane	155
3.11	Modello CUB	156
3.12	Metodi per la misurazione della CS dei servizi erogati on-line	163
3.12.1	Modello ES-QUAL	163
3.12.2	Modello WEBQUAL	164
3.12.3	Modello eTailQ	164
3.12.4	Modello e-Satisfaction	165
4	L'indagine di Customer Satisfaction della CCIAA di Udine	167
4.1	Le Camere di Commercio e il Sistema Camerale	167
4.1.1	La Customer Satisfaction nelle CCIAA	171
4.1.2	L'indagine di Customer Satisfaction di Retecamere	173
4.2	L'indagine 2011 di Customer Satisfaction della CCIAA di Udine	176
4.2.1	Ufficio A	178
4.2.1.1	Analisi dei dati dell'Ufficio A con il modello di Rasch	180
4.2.1.2	Analisi dei dati dell'Ufficio A con il modello CUB	192
4.2.2	Ufficio B	199
4.2.2.1	Analisi dei dati dell'Ufficio B con il modello di Rasch	200
4.2.2.2	Analisi dei dati dell'Ufficio B con il modello CUB	206
4.2.3	Ufficio C	212

4.2.3.1	Analisi dei dati dell'Ufficio C con il modello di Rasch	213
4.2.3.2	Analisi dei dati dell'Ufficio C con il modello CUB	220
4.2.4	Ufficio D	223
4.2.4.1	Analisi dei dati dell'Ufficio D con il modello di Rasch	225
4.2.4.2	Analisi dei dati dell'Ufficio D con il modello CUB	229
4.2.5	Discussione dei risultati dell'elaborazione	231
Conclusioni		237
Bibliografia		245
Sitografia		274
Appendice		275



## Introduzione

Nei primi anni novanta inizia un processo di trasformazione e modernizzazione delle Pubbliche Amministrazioni (PA): il tradizionale modello burocratico di gestione è gradualmente sostituito da modalità di amministrazione che implementano principi aziendalistici, al fine di ottenere una maggiore efficienza e un miglior soddisfacimento delle esigenze dei cittadini.

La PA deve, infatti, adeguarsi a un ritmo di cambiamenti sociali sempre più veloce, in cui i bisogni e le aspettative dei cittadini mutano rapidamente non solo quantitativamente ma soprattutto qualitativamente. Comprendere le esigenze dei cittadini/clienti diventa una priorità a cui i governi non possono più sottrarsi. Se non tutti i bisogni e le aspettative possono essere esauditi, anche a causa di risorse sempre più scarse, una loro corretta e adeguata misurazione costituisce un imprescindibile punto di partenza per una sempre più efficace e efficiente erogazione dei servizi pubblici.

La partecipazione del cittadino alle scelte pubbliche diviene quindi una vera e propria risorsa strategica per raggiungere l'obiettivo di soddisfare i bisogni di una società sempre più complessa. È perciò necessario sviluppare un rapporto di coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali dell'amministrazione pubblica, valutandone costantemente le esigenze e le aspettative. Tale valutazione richiede l'adozione di strumenti idonei a misurare il gradimento dei servizi, quali ad esempio le rilevazioni di *Customer Satisfaction*<sup>1</sup> (CS).

Le indagini sulla *Customer Satisfaction* degli utenti dei servizi pubblici sono utili per comprendere le esigenze che il cittadino/cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve. Rilevare la *Customer Satisfaction* consente, infatti, alle amministrazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità, aiutandole a relazionarsi con i cittadini, a conoscere i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche sia il sistema di erogazione dei servizi.

È necessario, quindi, che la PA sia sempre più capace di attribuire valore al punto di vista del cittadino e che l'ascolto diventi una funzione permanente, pianificata, organizzata e governata dei servizi pubblici.

---

<sup>1</sup> In questo elaborato la locuzione *Customer Satisfaction* (abbreviata con CS) è usata in senso ampio, riferendosi alla soddisfazione non solo del cliente che acquista un bene ma anche dell'utente che usufruisce di un servizio anche pubblico.



Si deve tuttavia sottolineare come le finalità ultime della rilevazione e analisi della soddisfazione dell'utente nella PA siano profondamente diverse da quelle dell'impresa privata. L'ambiente competitivo in cui opera l'azienda privata rende la CS un elemento fondamentale nella strategia di fidelizzazione dell'utente e, tramite lo studio delle sue esigenze e aspettative, nella progettazione di nuovi beni/servizi sempre più concorrenziali. Nella PA, invece, si assiste a un capovolgimento della logica del rapporto impresa/utente: è la soddisfazione delle esigenze del cittadino la ragion d'essere della relazione, non la vendita di un servizio. L'utente, infatti, non è tanto un cliente quanto l'azionista principale dell'amministrazione, colui che stabilisce l'istituzione e la legittimazione dell'ente pubblico. Quindi la PA non deve perseguire la *fedeltà* dell'utente, bensì l'instaurazione di un rapporto di *fiducia* con il cittadino, che ne legittimi socialmente l'azione (Tanese *et al.*, 2003).

Di conseguenza la PA non può limitarsi a *misurare* la soddisfazione della sua utenza, ma deve *gestire* la soddisfazione, progettando e realizzando in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad assicurare nel tempo la soddisfazione di utenti, cittadini e *stakeholder* dei territori di riferimento.

È anche importante notare come, nell'ambito dell'erogazione e della fruizione dei servizi pubblici, i cittadini assumano una pluralità di ruoli: possono essere i diretti fruitori di un servizio, in modo volontario oppure obbligato; possono pagare per esso o fruirne gratuitamente; possono pagare i servizi in qualità di contribuenti, senza tuttavia usufruirne.

Questi elementi, e altri ancora, differenziano l'implementazione della valutazione e della gestione della CS nell'ambito pubblico da quella nel contesto *consumer*, dove il suo fine è la fidelizzazione della clientela e il conseguente profitto di un'impresa.

In Europa e in altre nazioni OCSE c'è un crescente interesse per lo sviluppo di modelli e pratiche di partecipazione e di coinvolgimento dei cittadini e degli *stakeholder* nella gestione delle politiche e dei servizi pubblici. E questo comporta la necessità di una continua ed efficiente misurazione della CS relativa ai servizi pubblici. A tal fine nella UE è stato costituito l'EUPAN, un ente che ha tra i suoi fini istituzionali la diffusione e la promozione delle *good practice* della CS nelle PA.

In Italia sono diverse le direttive ministeriali dedicate negli ultimi anni alla necessità di implementare nella PA un efficace monitoraggio della *Customer Satisfaction* dei cittadini/utenti dei servizi pubblici.

Ad esempio le *Linee programmatiche per la Riforma della Pubblica Amministrazione* (2008)<sup>2</sup> sottolineano esplicitamente la necessità di “migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle *performance*, l’adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il *benchmarking*”. L’attenzione verso la soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici assume pertanto un ruolo centrale nell’ambito del “*ciclo della performance*”, che è uno dei punti fondanti della legge delega per la riforma della pubblica amministrazione (L. 15/2009) e del successivo decreto delegato n. 150/2009.

Nel 2008 il Dipartimento della Funzione Pubblica istituisce *PAQ per una pubblica amministrazione di qualità*, un portale *web* che vuole promuovere un insieme di iniziative per sostenere le amministrazioni impegnate a migliorare la propria *performance* e la qualità dei servizi pubblici. Tra le varie attività proposte, diverse sono dedicate allo sviluppo delle rilevazioni di CS.

L’obiettivo della ricerca è, dopo aver analizzato la letteratura relativa all’implementazione della *Customer Satisfaction* nella Pubblica Amministrazione, individuare dei modelli di misurazione e analisi della CS da applicare nella PA a partire da un *framework* sviluppato in ambito *consumer*. Infatti, a causa delle peculiarità della PA, è necessario che le teorie studiate per misurare la soddisfazione degli utenti dei servizi privati vengano adeguatamente rielaborate prima di essere adottate nell’ambito pubblico. Inoltre, per la valutazione della CS nella PA è utilizzato soprattutto il metodo SERVQUAL, sviluppato per misurare specificatamente la soddisfazione degli utenti di un servizio. Tuttavia poiché questo modello presenta diverse criticità, come evidenziato in numerosi studi empirici, si vuole verificare se altri metodi di analisi possono contribuire a una migliore interpretazione dei dati rilevati nelle indagini di CS.

Questo lavoro è suddiviso in quattro capitoli: nei primi due sono esposti alcuni dei principali temi rinvenuti in letteratura riguardanti la *Customer Satisfaction* sia in ambito *consumer* sia in ambito pubblico; nel terzo sono illustrati alcuni metodi di rilevazione e analisi della soddisfazione; nell’ultimo sono presentati i risultati di un’elaborazione empirica di dati relativi alla soddisfazione dell’utenza dei servizi di un ente pubblico, effettuata con tre metodi diversi.

---

<sup>2</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Linee programmatiche per la Riforma della Pubblica Amministrazione, Piano Industriale del Ministro per la pubblica amministrazione e l’innovazione*, maggio 2008.

Nel primo capitolo è proposta una panoramica degli argomenti primari inerenti la *Customer Satisfaction* sviluppati in ambito *consumer*. Tra gli altri temi viene illustrata una sintesi dell'ampio dibattito presente in letteratura sulle possibili definizioni di soddisfazione e sui principali fattori determinanti la CS: le *performance* effettive dei beni/servizi come percepite dagli utenti, le aspettative dei soggetti e gli scostamenti, sia oggettivi sia come percepiti dai soggetti, tra i primi due elementi. Particolare attenzione è data all'analisi della relazione tra qualità e soddisfazione.

Nel secondo capitolo si descrive come l'adozione di principi manageriali nelle Pubbliche Amministrazioni determini l'esigenza di rilevare i bisogni e le aspettative dei cittadini, nonché la loro valutazione dei servizi erogati dagli enti pubblici. Dopo un breve *excursus* storico dell'evoluzione dei paradigmi di *governance* del settore pubblico, sono evidenziate alcune delle criticità emerse nell'implementazione dei concetti di *marketing* nella PA. In seguito è esposta l'attività che l'EUPAN, una rete informale delle PA dei paesi UE, svolge nella promozione e divulgazione delle *good practice* relative la CS nel settore pubblico. Infine si illustra come l'analisi della CS sia implementata nella PA Italiana e le iniziative governative per una sua diffusione e standardizzazione nei vari enti pubblici.

Nel terzo capitolo sono brevemente esposti i principali metodi di misurazione della *Customer Satisfaction*: particolarmente approfondita è la descrizione dei modelli SERVQUAL, di Rasch e CUB, utilizzati nell'analisi empirica descritta nell'ultimo capitolo.

Nel quarto capitolo sono riportati i risultati di una rielaborazione dei dati di un'indagine sulla *Customer Satisfaction* effettuata dalla CCIAA di Udine nel 2011. Le informazioni raccolte sono analizzate usando tre modelli di diversa impostazione sia concettuale sia metodologica: dal confronto dei risultati emergono alcune diversità che possono fornire spunto per un miglioramento dei questionari utilizzati e per un'opportuna scelta dei metodi di analisi.

# 1 La Customer Satisfaction

La *Customer Satisfaction* è un concetto imprescindibile nelle teorie e nelle pratiche del *marketing customer-oriented*. Soddisfare il consumatore significa per l'impresa mantenere la propria clientela nel tempo, incrementando così la redditività: conquistare un nuovo cliente è infatti più costoso che mantenerne uno già acquisito e la CS può influire in modo significativo sulla *Customer Loyalty*.

La *Satisfaction-Profit Chain* sintetizza la relazione tra CS e profitto: se le *performance* del prodotto/servizio soddisfano il consumatore/utente, questo rimane cliente dell'impresa che così aumenta i propri profitti (Fig. 1).

**Fig. 1 Satisfaction-Profit Chain**



Fonte: adattamento da Anderson e Mittal, 2000, pag. 107.

Le evidenze empiriche indicano effettivamente una relazione positiva tra la *Customer Satisfaction* e la redditività di un'impresa, tuttavia un'implementazione efficiente della *Satisfaction-Profit Chain* può essere ostacolata da una scarsa conoscenza delle relazioni asimmetriche e non lineari tra le variabili in gioco (Anderson *et al.*, 1994; Anderson *et al.*, 1997; Anderson e Mittal, 2000; Anderson *et al.*, 2004; Homburg *et al.*, 2005).

Comprendere i processi di formazione della CS e le sue interazioni con gli elementi dell'impresa e con i meccanismi del mercato è quindi essenziale per poter operare in un contesto sempre più competitivo: “*firms must strike the right balance between their effort to compete efficiently and their efforts to compete effectively*” (Anderson *et al.*, 1997, pag. 129).

In questo capitolo sono esposti alcuni dei principali temi relativi al costrutto della *Customer Satisfaction* trattati dalla letteratura in ambito *consumer*, con particolare attenzione a quegli aspetti che hanno poi delle conseguenze significative nel momento della misurazione.

In primo luogo si considera il problema della *definizione* di CS, che non è unanime in letteratura.

Sono poi illustrate le caratteristiche delle *performance* dei beni/servizi ed è presentata l'*Importance-Performance Analysis*. Questo approccio si propone di individuare i fattori rilevanti nella formazione dei giudizi di soddisfazione tramite l'analisi dell'importanza attribuita dai soggetti ai diversi attributi delle *performance*. In seguito sono descritte le tipologie delle aspettative dei consumatori e i processi della loro formazione. Dal confronto tra i livelli osservati delle *performance* e le aspettative dei soggetti si formano le discrepanze, componenti base dei *Disconfirmation Model* impiegati usualmente per descrivere i processi di formazione della CS. Anche sulle determinanti della CS e sui relativi modelli sono presenti in letteratura orientamenti diversi.

Successivamente si approfondisce il tema delle relazioni tra qualità e soddisfazione: malgrado i due costrutti siano spesso sovrapposti in letteratura, sono in realtà distinti e la qualità risulta essere un antecedente della CS. In questo paragrafo è descritto il Modello dei *Gap*, che interpreta la *service quality* come soddisfazione.

È inoltre importante anche definire quali siano le finalità della CS nei confronti dei soggetti: ciò che si vuole soddisfare è un bisogno del consumatore (*need fulfillment*) o il fine ultimo (*goal*) del suo acquisto o fruizione di un servizio? Nel paragrafo dedicato alla relazione tra il *need fulfillment* e la soddisfazione sono illustrate alcune teorie che considerano i meccanismi con cui alcuni attributi dei beni/servizi soddisfano i bisogni dei soggetti. Il più noto di questi approcci è la *Attractive Quality Theory* proposta da Kano.

Infine sono proposte alcune delle relazioni tra la CS e altri costrutti significativi per la sua formazione: valore, equità, *loyalty* del consumatore, *regret* e *hindsight*, gestione dei reclami da parte dell'impresa.

## 1.1 Definizioni di Customer Satisfaction

L'etimologia della parola *soddisfazione* è latina: *satis* (abbastanza) e *facere* (fare). Quindi “*satisfying products and services have the capacity to provide what is sought to the point of being ‘enough’*” (Oliver, 2010, pag. 6). Tuttavia rimane l'interrogativo di cosa si intenda con il termine *abbastanza* (*enough*).

Nei vocabolari si trovano diverse definizioni di soddisfazione tra cui “condizione spirituale di chi ha conseguito un obiettivo desiderato o si sente intimamente soddisfatto” e “appagamento di un'esigenza, di un'aspettativa, di un desiderio” (Sabatini e Coletti, 2008). Ma esigenza (bisogno), aspettativa, desiderio sono concetti assai diversi tra loro.

Se un consumatore si sente soddisfatto dopo aver fruito di un bene o di un servizio

è perché questo, tra le altre cose, ha appagato i suoi *fini ultimi* (*goal*). I *fini* sono la rappresentazione interna degli stati desiderati che il soggetto cerca di ottenere, e anche gli standard di riferimento con cui valuta le *performance* del bene/servizio (Orsingher *et al.*, 2011).

Il primo articolo scientifico che riporta una definizione di *Customer Satisfaction* risale al 1965: “*Customer Satisfaction [...] may be more a global concept than simply product evaluation. Satisfaction may involve evaluation of an entire product bundle or offering*”<sup>3</sup> (Cardozo, 1965, pag. 249).

Da allora i ricercatori del settore, malgrado gli ampi e approfonditi studi sull’argomento, non hanno ancora individuato una definizione consensuale di CS (Giese e Cote, 2000): “*everyone knows what [satisfaction] is until asked to give a definition. Then it seems, nobody knows*” (Oliver, 2010, pag. 7).

Di conseguenza in letteratura sono presenti diverse definizioni concettuali e operative di CS, al punto che Peterson e Wilson affermano che “*Studies of customer satisfaction are perhaps best characterized by their lack of definitional and methodological standardization*” (1992, pag. 62).

Si possono individuare due tipologie di definizioni a seconda che enfaticino il concetto di CS come risultato (*outcome*) o come processo (*process*) (Yi, 1990).

Alcune enunciazioni qualificano la CS come un *outcome* risultante dall’esperienza di consumo:

- “*The buyer’s cognitive state of being adequately or inadequately rewarded for the sacrifices he has undergone*” (Howard e Sheth, 1969, pag. 145).
- “*The summary psychological state resulting when the emotion surrounding disconfirmed expectations is coupled with the consumer’s prior feelings about the consumption experience*” (Oliver, 1981, pag. 27).
- “*An outcome of purchase and use resulting from the buyer’s comparison of the rewards and the costs of the purchase in relation to the anticipated consequences*” (Churchill e Surprenant, 1982, pag. 493).
- “*An emotional response to the experiences provided by, associated with particular products or services purchased, retail outlets, or even molar patterns of behavior*”

---

<sup>3</sup> Yi, nella sua *Review* (1990), afferma che questo studio, benché usualmente classificato come una ricerca sulla CS, esamina la *performance* del prodotto piuttosto che la CS.

*such as shopping and buyer behavior, as well as the overall marketplace”* (Westbrook e Reilly, 1983, pag. 258).

La CS può anche essere definita come un processo, evidenziando i meccanismi percettivi, valutativi e psicologici che concorrono alla sua formazione. Alcuni Autori propongono quindi delle *definizioni di processo* in cui, oltre ad illustrare i concetti chiave, delineano anche le relazioni con cui questi interagiscono:

- “*An evaluation rendered that the [consumption] experience was at least as good as it was supposed to be*” (Hunt, 1977, pag. 249).
- “*An evaluation that the chosen alternative is consistent with prior beliefs with respect to that alternative*” (Engel e Blackwell, 1982, pag. 501).
- “*The consumer’s response to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations and the actual performance of the product as perceived after its consumption*” (Tse e Wilton, 1988, pag. 204).
- “*Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgment that a product/service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment*” (Oliver, 2010, pag. 8).

In genere le definizioni fanno riferimento a una discrepanza tra l’aspettativa del consumatore e la *performance* effettiva del bene acquistato o del servizio usufruito, come percepita dal consumatore/utente (Hunt, 1977; Oliver, 1981; Engel e Blackwell, 1982; Tse e Wilton, 1988).

Nelle diverse definizioni si possono identificare tre elementi ricorrenti:

- la CS è interpretata come una *risposta/reazione* (emozionale o cognitiva) di intensità variabile;
- la *risposta* si riferisce ad un particolare *focus* (aspettative, prodotto o servizio, esperienza di acquisto, esperienza di consumo, *performance* del prodotto/servizio, discrepanze aspettative/*performance*, ecc.);
- la *risposta* si verifica in un determinato *momento* variabile a seconda del contesto studiato (dopo il consumo, dopo la scelta, in seguito a una serie di esperienze, ecc.) ma è solitamente limitata nella durata (Giese e Cote, 2000).

Nella seguente Tab. 1 sono riportate, oltre alle definizioni di *Customer Satisfaction*, le tre componenti di risposta, *focus* e momento temporale.

**Tab. 1 Definizioni di Customer Satisfaction**

<b>Fonte</b>	<b>Definizione concettuale</b>	<b>Risposta</b>	<b>Focus</b>	<b>Momento temporale</b>
<b>Oliver, 2010</b>	The consumer fulfillment response. It is a judgement that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or over-fulfillment (p. 8).	Fulfillment response/judgement	Product or service	During consumption
<b>Halstead, Hartman, and Schmidt, 1994</b>	A transaction-specific affective response resulting from the customer's comparison of product performance to some prepurchase standard (p. 122).	Affective response	Product performance compared to some prepurchase standard	During or after consumption
<b>Mano and Oliver, 1993</b>	(Product satisfaction) is an attitude – like postconsumption evaluative judgment varying along the hedonic continuum (p. 454).	Attitude – evaluative judgment varying along the hedonic continuum	Product	Postconsumption
<b>Fornell, 1992</b>	An overall postpurchase evaluation (p. 11).	Overall evaluation	Postpurchase perceived product performance compared with prepurchase expectations	Postpurchase
<b>Oliver, 1992</b>	Examined whether satisfaction was an emotion. Concluded that satisfaction is a summary attribute phenomenon coexisting with other consumption emotions (p. 242).	Summary attribute phenomenon coexisting with other consumption emotions	Product attributes	During consumption
<b>Westbrook and Oliver, 1991</b>	A postchoice evaluative judgment concerning a specific purchase selection (p. 84).	Evaluative judgment	Specific purchase selection	Postchoice
<b>Oliver and Swan, 1989</b>	No conceptual definition. (with the salesperson) a function of fairness, preference, and disconfirmation (pp. 28-29).		Salesperson	During purchase

Fonte: adattamento da Giese e Cote, 2000, pagg. 5-8.



**Tab. 1 Definizioni di Customer Satisfaction (segue)**

<b>Fonte</b>	<b>Definizione concettuale</b>	<b>Risposta</b>	<b>Focus</b>	<b>Momento temporale</b>
<b>Tse and Wilton, 1988</b>	The consumer's response to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations (or some norm of performance) and the actual performance of the product as perceived after its consumption (p. 204).	Response to the evaluation	Perceived discrepancy between prior expectations (or some norm of performance) and the actual performance of the product	Postconsumption
<b>Cadotte, Woodruff and Jenkins, 1987</b>	Conceptualized as a feeling developed from an evaluation of the use experience (p. 305).	Feeling developed from an evaluation	Use experience	During consumption
<b>Westbrook, 1987</b>	Global evaluative judgment about product usage/consumption (p. 260).	Global evaluative judgment	Product usage/consumption	During consumption
<b>Day, 1984</b>	The evaluative response to the current consumption event ... the consumer's response in a particular consumption experience to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations (or some other norm of performance) and the actual performance of the product perceived after its acquisition (p. 496).	Evaluative response	Perceived discrepancy between prior expectations (or some other norm of performance) and the actual performance of the product	Current consumption event ... particular consumption experience ... after its acquisition
<b>Bearden and Teel, 1983</b>	No conceptual definition. A function of consumer expectations operationalized as product attribute beliefs and disconfirmation (p. 22)			During consumption
<b>LaBarbera and Mazursky, 1983</b>	Postpurchase evaluation. An evaluation of the surprise inherent in a product acquisition and/or consumption experience (p. 394).	Evaluation	Surprise	Postpurchase product acquisition and/or consumption experience

Fonte: adattamento da Giese e Cote, 2000, pagg. 5-8.

**Tab. 1 Definizioni di Customer Satisfaction (segue)**

<b>Fonte</b>	<b>Definizione concettuale</b>	<b>Risposta</b>	<b>Focus</b>	<b>Momento temporale</b>
<b>Westbrook and Reilly, 1983</b>	An emotional response to the experiences provided by and associated with particular products or services purchased, retail outlets, or even molar patterns of behavior such as shopping and buyer behavior, as well as the overall marketplace (p. 256). An emotional response triggered by a cognitive evaluative process in which the perceptions of (or beliefs about) an object, action, or condition are compared to one's values (or needs, want, desires) (p. 258).	Emotional response	Experiences provided by and associated with particular products or services purchased, retail outlets, or even molar patterns of behavior such as shopping and buyer behavior. Perceptions of (or beliefs about) an object, action, or condition are compared to one's values	Postpurchase
<b>Churchill and Surprenant, 1982</b>	Conceptually, an outcome of purchase and use resulting from the buyer's comparison of the rewards and costs of the purchase relative to anticipated consequences. Operationally, similar to attitude in that it can be assessed as a summation of satisfaction with various attributes (p. 493).	Outcome	Comparison of the rewards and costs of the purchase relative to anticipated consequences	Implies after purchase and use
<b>Swan, Trawick and Carrol, 1982</b>	A conscious evaluation or cognitive judgment that the product has performed relatively well or poorly or that the product was suitable or unsuitable for its use/purpose. Another dimension of satisfaction involves affect of feelings toward the product (p. 17).	Conscious evaluation or cognitive judgment. Another dimension of satisfaction involves affect of feelings	Product has performed relatively well or poorly or that the product was suitable or unsuitable for its use/purpose. Toward the product.	During or after consumption
<b>Oliver, 1981</b>	An evaluation of the surprise inherent in a product acquisition and/or consumption experience. In essence, the summary psychological state resulting when the emotion surrounding disconfirmed expectations is coupled with the consumer's prior feelings about the consumption experience (p. 27).	Evaluation Summary psychological state Emotion	Surprise Disconfirmed expectations coupled with the consumer's prior feelings	Product acquisition and/or consumption experience

Fonte: adattamento da Giese e Cote, 2000, pagg. 5-8.

**Tab. 1 Definizioni di Customer Satisfaction (segue)**

Fonte	Definizione concettuale	Risposta	Focus	Momento temporale
<b>Westbrook, 1980</b>	Refers to the favorability of the individual's subjective evaluation of the various outcomes and experiences associated with using or consuming it (product) (p. 49)	Favorability of the individual's subjective evaluation	Outcomes and experiences	During consumption
<b>Hunt, 1977</b>	A kind of stepping away from an experience and evaluating it... The evaluation rendered that the experience was at least as good as it was supposed to be (p. 459).	A kind of stepping away from an experience and evaluating it	Experience was at least as good as it was supposed to be	During consumption experience
<b>Howard and Sheth, 1969</b>	The buyer's cognitive state of being adequately or inadequately rewarded for the sacrifices he has undergone (p. 145).	Cognitive state of being	Being adequately or inadequately rewarded for the sacrifices	

Fonte: adattamento da Giese e Cote, 2000, pagg. 5-8.

Giese e Cote, dopo aver constatato l'assenza di una definizione unanimemente accettata in letteratura, asseriscono l'opportunità di contestualizzare il concetto di soddisfazione nei diversi ambiti di ricerca. A tal fine propongono una struttura generale da utilizzare operativamente dopo averla adattata alla specifica situazione oggetto di studio. Per questi Autori il *framework* della *Customer Satisfaction* è:

- *A summary affective response of varying intensity*: l'esatto tipo di risposta o reazione affettiva<sup>4</sup> e il livello di intensità che ci si aspetta di riscontrare devono essere esplicitamente definiti a seconda dell'ambito di studio.
- *With a time-specific point of determination and limited duration*: è necessario scegliere il momento di determinazione più rilevante in relazione alle ipotesi di ricerca e definire la durata probabile della risposta.

<sup>4</sup> Oliver (2010) definisce *Affect* come “a valenced (i.e., positive or negative) feeling of a nonthinking nature, although it may be caused by specific thoughts. This category of affective response, which has been variously described as containing moods, feelings, emotions, and attitudes (the latter involving cognitive thought), presents a major definitional problem to the behavioral community. In consumer behavior, affective response is generally taken to subsume only emotion, and is this latter a perspective that is taken here. A primary affect in a consumer is a fairly non specific positive or negative feeling state most typically represented by labels such as happiness or sadness, pleasure or displeasure, as a result of initial observations of product performance” (pag. 21).

- *Directed toward focal aspects of product acquisition and/or consumption*: deve essere identificato il *focus* di interesse a seconda dell'oggetto della ricerca (Giese e Cote, 2000).

Questa *struttura* non è da intendersi come una definizione generale bensì come il dominio concettuale della soddisfazione, con evidenziati le componenti e il processo necessari per sviluppare una definizione di CS adeguata allo specifico contesto oggetto di studio.

Infine in letteratura il concetto di *insoddisfazione* è usualmente specificato modificando in negativo le definizioni di soddisfazione: “*when the consumer’s level of fulfillment is unpleasant*” (Oliver, 2010, pag. 9).

## 1.2 Performance, Aspettative e Disconfirmation

Come illustrato nel paragrafo precedente, la CS può essere genericamente considerata come la risposta del consumatore al soddisfacimento o meno di un suo bisogno, anche in relazione alle sue aspettative. Quindi usualmente i modelli teorici che si propongono di spiegare la CS prendono in considerazione le esigenze dell'individuo, solitamente espresse come aspettative, le *performance* effettive del bene/servizio come percepite dal soggetto e le discrepanze (o *gap*) osservate tra questi due ultimi elementi.

I diversi paradigmi di definizione, e di valutazione, della CS si differenziano a seconda di quale tra i diversi elementi sopra citati (aspettative, performance e discrepanze) considerano come principale determinante della soddisfazione.

Di seguito sono riassunti i principali temi inerenti l'influenza delle *performance* dei beni e servizi e delle aspettative dei soggetti sulla formulazione delle valutazioni della soddisfazione: dalla loro analisi si evince come questi elementi abbiano dirette implicazioni sulla misurazione della CS.

Successivamente sono proposte alcune considerazioni sulle definizioni delle discrepanze tra le aspettative e le *performance* effettive.

Infine sono presentati gli *Expectancy Disconfirmation Model*, che si basano sulla comparazione (*disconfirmation*) tra ciò che ci si attende dall'esperienza di consumo di un bene o dalla fruizione di un servizio e ciò che si è effettivamente osservato (Michalos, 1985): sono questi i modelli principalmente utilizzati nell'interpretazione dei meccanismi di formazione della CS.

### 1.2.1 Performance

La relazione tra *performance* del bene/servizio e soddisfazione è evidente sin dalle prime ricerche sulla CS: se la prestazione fornita non risponde alle esigenze del soggetto, questo rimane insoddisfatto (Swan e Combs, 1976).

Gli individui formulano i loro giudizi sulla *performance* considerando un insieme limitato di attributi del prodotto: “*Consumers cognitively represent, describe, or ‘think about’ alternative in terms of attributes*” (Johnson *et al.*, 1992, pag. 131).

Gli attributi possono essere descritti come rappresentativi di caratteristiche (*feature*), cioè elementi dicotomici che un bene può possedere o meno (a es. un’automobile può avere o no un impianto frenante con tecnologia ABS), o di dimensioni (*dimension*), ossia elementi che possono essere presenti in diverse modalità (a es. la capienza del bagagliaio di un’automobile). Presentano inoltre diversi livelli di astrazione: gli attributi astratti solitamente rappresentano le dimensioni continue di un prodotto o servizio, mentre gli attributi concreti sono spesso associati con le caratteristiche dicotomiche (Johnson *et al.*, 1992).

È importante osservare come i livelli positivi e negativi delle *performance* degli attributi abbiano un impatto asimmetrico sulla soddisfazione globale: le *performance* negative di un attributo producono un effetto maggiore sulla soddisfazione globale (riducendola) di quanto non facciano quelle positive (aumentandola) (Mittal *et al.*, 1998).

Infine, l’influenza del singolo attributo nella determinazione della CS varia nel tempo (Mittal *et al.*, 2001).

#### 1.2.1.1 La scelta degli attributi

Lo schema “classico” di uno studio sulla CS che consideri come sue determinanti le *performance* degli attributi di un bene/servizio è il seguente (Oliver, 2010):

- si individua una lista di caratteristiche *chiave* del prodotto/servizio considerato, che si auspica contenere l’insieme esaustivo dei fattori determinanti la soddisfazione e l’insoddisfazione;
- ai consumatori è chiesto di giudicare l’importanza di questi attributi e di valutare retrospettivamente il bene secondo queste caratteristiche;
- ai soggetti è anche richiesta una valutazione globale del bene: questo giudizio complessivo, che può essere o no una misura della soddisfazione, diventa lo standard con cui comparare le caratteristiche analizzate.

L'ipotesi sottostante questa impostazione delle indagini sulla CS è che gli attributi maggiormente correlati con la valutazione globale siano quelli che di più determinano la soddisfazione.

Questo schema, malgrado sia ampiamente diffuso, presenta diversi aspetti critici (Oliver, 2010):

- La lista degli attributi può non essere esaustiva per tutti i consumatori. Inoltre le varie caratteristiche possono assumere rilevanza diversa nelle varie fasi del processo di formazione della soddisfazione.
- Quando si chiede al consumatore la valutazione dell'importanza di un attributo solitamente non è specificato *per cosa* è importante: per la decisione d'acquisto, per la formazione della soddisfazione o per altro?
- La valutazione globale raccolta nella rilevazione spesso non è una misura della soddisfazione, ma piuttosto un sentimento di simpatia o antipatia (*liking* o *disliking*), un giudizio di buona o cattiva qualità (*goodness* o *badness*), una valutazione del tipo "tornerà ad acquistare qui/questo bene?", o altro ancora. A volte non è neppure richiesto un giudizio globale che è invece calcolato dai ricercatori aggregando con vari metodi le valutazioni dei singoli attributi.
- Non considera il *perché* un attributo è importante per il consumatore.

Un ulteriore problema è quale debba essere il grado di specificità degli attributi: un suo livello elevato può appesantire la somministrazione dei questionari.

Una specificità maggiore è appropriata qualora le ricerche siano ancora in una fase preliminare di determinazione delle caratteristiche chiave. Successivamente, tramite l'utilizzo di tecniche statistiche come l'analisi fattoriale, si può ridurre la dimensionalità degli attributi, aumentando il livello di astrazione.

Il livello di specificità dipende anche dalla tipologia di prodotti/servizi considerata: ad esempio la valutazione di beni generici normalmente richiede una maggiore astrazione rispetto a quando si confrontano beni di marca, che presentano spesso molte caratteristiche comuni (Johnson *et al.*, 1992; Snelders e Schoormans, 2004).

Numerose sono le ricerche inerenti la scelta delle caratteristiche da inserire nella lista degli attributi e in cui si evidenzia l'opportunità di adeguarla alla specifica situazione oggetto di studio (Parasuraman *et al.*, 1988, 1991, 1994; Finn e Lamb, 1991; Buttle, 1995;

Asubonteng *et al.*, 1996; Dabholkar *et al.*, 2000; Lassar *et al.*, 2000; Coulthard, 2004; Gounaris, 2005).

### ***Eventi critici***

Nell'analisi dell'influenza delle *performance* sulla formazione della soddisfazione è utile valutare anche l'eventuale verificarsi dei cosiddetti *eventi critici (trigger event)*<sup>5</sup>, che possono avere un effetto significativo sugli standard utilizzati dai soggetti nella valutazione della CS e, di conseguenza, modificarne i giudizi.

### ***Decision Satisfaction vs Customer Satisfaction***

Nella scelta degli attributi da utilizzare per la valutazione della *performance* è opportuno anche considerare come non ci sia una perfetta coincidenza tra i *driver* relativi alla decisione d'acquisto e quelli che invece influenzano la CS (Gardial *et al.*, 1994). Si distingue, infatti, tra la *Decision Satisfaction*, relativa al processo di scelta, e la *Customer Satisfaction*, che è inerente all'esperienza con il risultato della scelta (Heitmann *et al.*, 2007). I criteri di valutazione utilizzati dai soggetti nella fase di pre-acquisto sono focalizzati su caratteristiche ideali e su specifici attributi tra quelli presenti nella varietà delle diverse opzioni (*specific attributes of the between-brand variety*), mentre nella fase post-acquisto si tengono in considerazione aspetti più astratti, relativi alla finalità dell'acquisto/fruizione del bene (Oliver, 2010). Inoltre i giudizi assumono diversa importanza nei vari momenti dell'esperienza del soggetto: i pareri sui servizi forniti successivamente all'acquisto/consumo hanno un impatto maggiore sulla valutazione di quelli forniti in precedenza (Posselt e Gerstner, 2005).

#### **1.2.1.2 Importance-Performance Analysis**

Nelle indagini sulla CS alla rilevazione del livello percepito di *performance* di un attributo è usualmente associata anche quella della sua *importanza* per il consumatore: lo scopo è individuare gli elementi su cui è opportuno investire maggiore attenzione (e risorse) e quelli a cui, al contrario, si attribuisce un'eccessiva importanza (Martilla e James, 1977; Bacon, 2003; Arbore e Busacca, 2011).

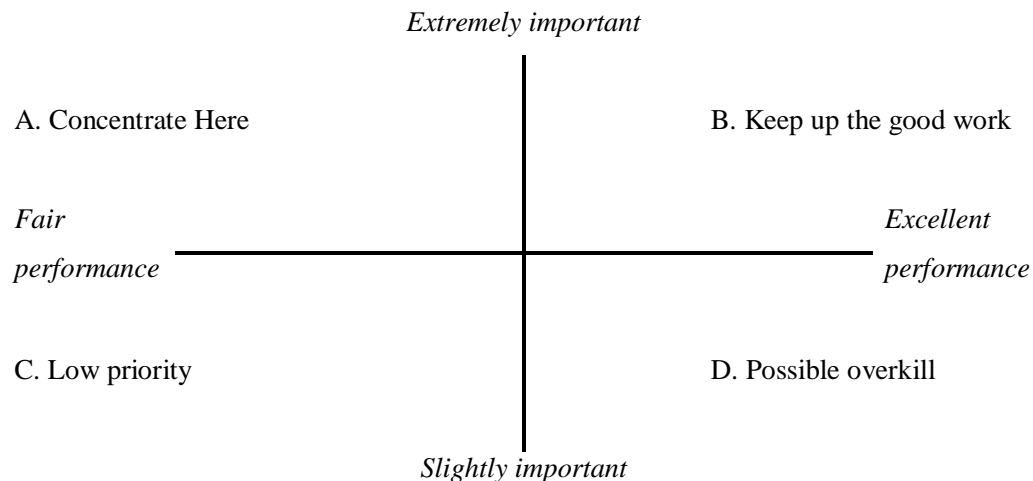
Secondo l'approccio dell'*Importance-Performance Analysis* (IPA) solo un sottoinsieme degli attributi che un soggetto individua in un bene è determinante nella formazione del giudizio di soddisfazione: la loro identificazione consente una più

---

<sup>5</sup> Una possibile definizione di evento critico è: “a trigger event is a stimulus in the environment that is perceived by the consumer be out of the ordinary and relevant to his/her product/service use, and which results in some form of change in cognitive, emotional, and/or behavioral evaluative response relative to the particular product/service/seller in question” (Gardial *et al.*, 1996, pag. 36).

efficiente focalizzazione delle scelte strategiche. L'IPA analizza le caratteristiche di un bene o servizio secondo due dimensioni: la loro *performance*, intesa come soddisfazione, e il loro livello di importanza come percepito dai consumatori. Le valutazioni di ciascun attributo espresse in queste due dimensioni consentono di collocare i fattori considerati in una matrice i cui assi rappresentano i valori medi dell'importanza (asse orizzontale) e della *performance* (asse verticale) (Fig. 2).

**Fig. 2 Importance-Performance Analysis**



Fonte: adattamento da Martilla e James, 1977, pag 78.

Il posizionamento degli attributi nei quattro quadranti consente di individuare i *driver* chiave della soddisfazione:

- *A Concentrate here*: gli attributi che si posizionano nel quadrante in alto a sinistra sono considerati molto importanti dai consumatori ma presentano una scarsa *performance*. È opportuno investire risorse su di essi al fine di migliorarne i risultati e aumentare così la soddisfazione.
- *B Keep up the Good Work*: nel quadrante in alto a destra si trovano le caratteristiche ritenute importanti e che conseguono buone valutazioni nella *performance*. È necessaria una *strategia di presidio* che consenta di mantenere i risultati.
- *C Low priority*: gli attributi con scarsa importanza e basse *performance* sono situati in basso a sinistra. Non è prioritario alcun intervento su di essi.



- *D Possible overkill*: nell'ultimo quadrante in basso a destra sono posizionate quelle caratteristiche a cui, pur in presenza di buoni risultati, non è attribuita particolare importanza dai consumatori. Non sono tuttavia da trascurare poichè potrebbero essere quei fattori che sono considerati come “scontati” in un bene o servizio: anche se un loro miglioramento non influisce significativamente sulla soddisfazione, se peggiorassero porterebbero all'insoddisfazione.

Le ipotesi implicite in questo modello sono due: l'indipendenza tra l'importanza di un fattore e il suo livello di *performance*; la linearità e la simmetria della relazione tra il livello di *performance* e la soddisfazione globale.

### ***Critiche all'approccio IPA***

In letteratura la validità dell'*Importance-Performance Analysis* è ampiamente discussa a causa del possibile effetto distorsivo causato dai quesiti relativi all'importanza: il consumatore può attribuire valore ad una caratteristica semplicemente perché interpellato al riguardo.

Il costrutto di importanza presenta in effetti alcuni elementi di ambiguità (Oliver, 2010):

- Se un gruppo di soggetti interpreta il significato di importante come “essenziale”, allora tutte le caratteristiche di un bene sono considerate molto importanti, senza variabilità nei giudizi. Se invece un altro segmento di rispondenti intende l'importanza di una caratteristica come una “preferenza”, allora saranno segnalati solo alcuni elementi con l'esclusione degli altri.
- Non è chiaro se un elemento è importante per la sua presenza o per la sua assenza. La presenza di una politica antifumo in un locale pubblico è importante sia per i fumatori che per i non fumatori, ma per motivi diametralmente opposti.
- Un fattore può risultare importante fintantoché le tutte le possibili offerte alternative di quel bene non lo prevedano: poi può risultare praticamente indifferente poiché il soggetto ritiene indubbia la sua presenza.
- I bisogni tendono a perdere importanza qualora siano soddisfatti o si presentino nuove esigenze.

- L'importanza è influenzata dal contesto e da altri elementi esterni. Ad esempio l'importanza di un elemento può essere diversa quando si considera se comperare o meno un bene da quando invece, deciso l'acquisto, si valutano diverse marche.

Quando i consumatori valutano il bene dopo l'esperienza di uso/fruizione, tre tipologie di eventi possono potenzialmente modificare i giudizi di importanza dei soggetti:

- L'importanza della *performance* di alcune caratteristiche che non si è potuto rilevare in precedenza può diventare nota dopo l'esperienza d'uso/fruizione, come conseguenza della *performance* stessa. Un esempio è dato da uno studio sulle pazienti di un centro per la fertilità: i ricercatori rilevano che il successo delle cure modera l'effetto degli elementi della procedura sulla soddisfazione. Cioè, per le pazienti che sono rimaste incinte, questo elemento prevale su tutte le altre variabili del processo come ad esempio le interazioni tra lo staff medico e le pazienti. Al contrario, per le altre pazienti, le variabili della procedura diventano i fattori più importanti nel predire la soddisfazione (Lytle e Mokwa, 1992).
- Si possono verificare dei problemi non previsti, come ad esempio l'incidenza di guasti nelle automobili di nuova costruzione. Queste caratteristiche appena riconosciute acquisiscono importanza in modo non prevedibile. Inoltre anche nuove informazioni riguardo il bene possono influenzare, in modo temporaneo o definitivo, i giudizi d'importanza.
- La stessa partecipazione a un'indagine post-acquisto può influenzare il giudizio d'importanza (Dholakia e Morwitz, 2002; Borle *et al.*, 2007).

Diversi studi confutano l'indipendenza, ipotizzata implicitamente dal modello, tra importanza e *performance*: è quindi necessario valutare l'effetto relativo di ciascun attributo in caso di elevata e scarsa *performance* (Matzler *et al.*, 2004; Eskildsen e Kristensen, 2006). Inoltre le relazioni tra le *performance* e la CS risultano asimmetriche e non lineari (Busacca e Padula, 2005).

In letteratura si evidenzia, inoltre, come l'importanza sia in pratica già inclusa nei giudizi di soddisfazione e insoddisfazione dei soggetti: gli individui attribuiscono elevate valutazioni positive o negative agli attributi che ritengono maggiormente rilevanti, mentre le caratteristiche reputate più trascurabili hanno minori implicazioni sulla CS. Si osserva,

anche, come i consumatori, quando formano i loro giudizi di soddisfazione, tendano a focalizzarsi (e a enfatizzare) sulle esperienze relative agli attributi considerati importanti e a minimizzare quelle relative alle caratteristiche ritenute meno rilevanti (Cronin e Taylor, 1992; McAlexander *et al.*, 1994; Mittal *et al.*, 2001).

Infine questo approccio non fornisce alcuna indicazione sul meccanismo di formazione della CS, poiché trascura l'elaborazione psicologica della percezione del livello di *performance* effettuata dai soggetti (Oliver, 2010).

Quindi l'importanza, come espressa dai soggetti, non fornisce un contributo significativo alla capacità predittiva dei modelli sulla CS e la necessità del doppio quesito, relativo sia alla soddisfazione sia all'importanza dell'attributo, provoca un appesantimento del questionario, con tutte le conseguenze del caso (Oliver, 2010).

### **1.2.2 Aspettative**

Le aspettative sono le convinzioni di un soggetto rispetto il livello di *performance* di un bene/servizio che potrà ottenere dal suo consumo/fruizione. Sono uno dei fattori determinanti della soddisfazione poiché forniscono uno standard di riferimento per la valutazione delle *performance* del bene/servizio (Zeithaml *et al.*, 1993).

Sono diversi i referenti che possono essere usati nella valutazione della CS ma si riconducono tutti a un'*aspettativa*: anche il consumatore *need-oriented* acquista quei beni che si *attende* soddisfino i suoi bisogni. Quindi è l'*aspettativa*, non il bisogno, che induce il soggetto all'acquisto (Oliver, 2010).

Una possibile definizione di aspettativa è: “*anticipation of future consequences based on prior experience, current circumstances, or other sources of information*” (Tryon, 1994, pag. 313)<sup>6</sup>.

Spesso i consumatori nelle indagini di CS attribuiscono al termine *expect* il significato *desire* (Spreng *et al.*, 1998) e in effetti i desideri hanno un ruolo, insieme con le aspettative, nel formare i giudizi di soddisfazione (Spreng *et al.*, 1996).

Lo studio delle aspettative presenta diverse difficoltà sia concettuali sia di misurazione, poiché non si conoscono il livello di astrazione, il livello di desiderio, il livello di incertezza e lo standard comparativo usati dal consumatore.

---

<sup>6</sup> Si distingue tra *aspettativa* e *anticipazione* poiché quest'ultima è “*a weak form of a strong expectancy where something is thought to occur in response to vague conditions*” e perché “*an anticipation connotes action in the form of forestalling or preventing a negative outcome*”. Al contrario la *propensione* è “*a subjective disposition to favour future events under intentional control*” (Oliver, 2010, pag. 63).

### 1.2.2.1 La classificazione delle aspettative

Le aspettative possono essere qualificate in vari modi a seconda dello standard a cui i soggetti fanno riferimento nel formularle. Inoltre, una volta definito, il costrutto di aspettativa deve essere reso operativo per poterlo usare come termine di paragone per le *performance* effettive. Secondo questo approccio una possibile classificazione delle definizioni di aspettative è la seguente (Hamer, 2006, pag. 220):

- *Aspettative normative o desiderate*

Le aspettative normative sono definite come “*the level of service that would be expected from an excellent service provider*” (Zeithaml *et al.*, 1990) e anche “*how good the product performance should be*” (Park e Choi, 1998, pag. 29). Lo standard normativo è reso operativo in diversi modi:

- “*the wished for level of performance*” (Miller, 1977);
- “*the level at which the consumer wants the product to perform*” (Swan e Trawick, 1980);
- “*how a brand should perform in order for the consumer to be completely satisfied*” (Prakash, 1984, pag. 65);
- “*the optimal product performance for which a consumer would ideally hope*” (Tse e Wilton, 1988);
- “*what the customer thinks should happen in their next encounter*” (Boulding *et al.*, 1993, pag. 9);
- “*what is personally desired from a product by a consumer*” (Spreng *et al.*, 1996).

Studi empirici evidenziano come le aspettative normative siano negativamente correlate con la valutazione dei servizi (Prakash, 1984; Tse e Wilton, 1988; Boulding *et al.*, 1993; Babakus e Boller, 1992).

- *Aspettative predittive*

Le aspettative predittive sono definite come “*the level of service that consumers expect to receive from a given service provider in a given situation*” (Hamer, 2006, pag. 220) e anche “*prepurchase cognition about how good the product performance will be*” (Park e Choi, 1998, pag. 29). Sono usualmente inferiori alle aspettative normative (Boulding *et al.*, 1993), ma possono essere uguali se il

consumatore ritiene che il fornitore del servizio con cui interagisce sia eccellente. Anche le aspettative predittive sono rese operative in più modalità:

- “*expected standard*” (Miller, 1977);
- “*predictive expectations*” (Swan *et al.*, 1980; Prakash, 1984);
- “*a product’s most likely performance*” (Tse and Wilton, 1988);
- “*will expectations*” (Boulding *et al.*, 1993).

Empiricamente le aspettative predittive risultano essere positivamente correlate con le valutazioni dei servizi (Tse e Wilton, 1988; Boulding *et al.*, 1993; Voss *et al.*, 1998).

- ***Aspettative minimali o adeguate***

Le aspettative adeguate sono definite come “*consumers’ perceptions of the lowest acceptable level of service*” (Hamer, 2006); “*the lowest level of service consumers expect to receive*” (Zeithaml *et al.*, 1993); “*minimum tolerable expectations*” (Miller, 1977). Queste aspettative sono usualmente abbastanza elevate e indipendenti da quelle predittive (Dean, 2004). Le aspettative minimali possono anche riferirsi ad un concetto di *equità*, ipotizzando che un consumatore acquisti un bene con l’aspettativa che “*will receive at least as equitable value from the product as what they pay for it*” (Park e Choi, 1998, pag. 29). Mancano tuttavia delle ricerche empiriche che evidenzino se siano correlate positivamente o negativamente alle valutazioni delle *performance*.

Si noti come in genere le aspettative siano dei predittori positivi dei livelli percepiti di *performance*: cioè aspettative più alte portano ad una percezione della qualità di un bene più elevata (Hamer, 2006).

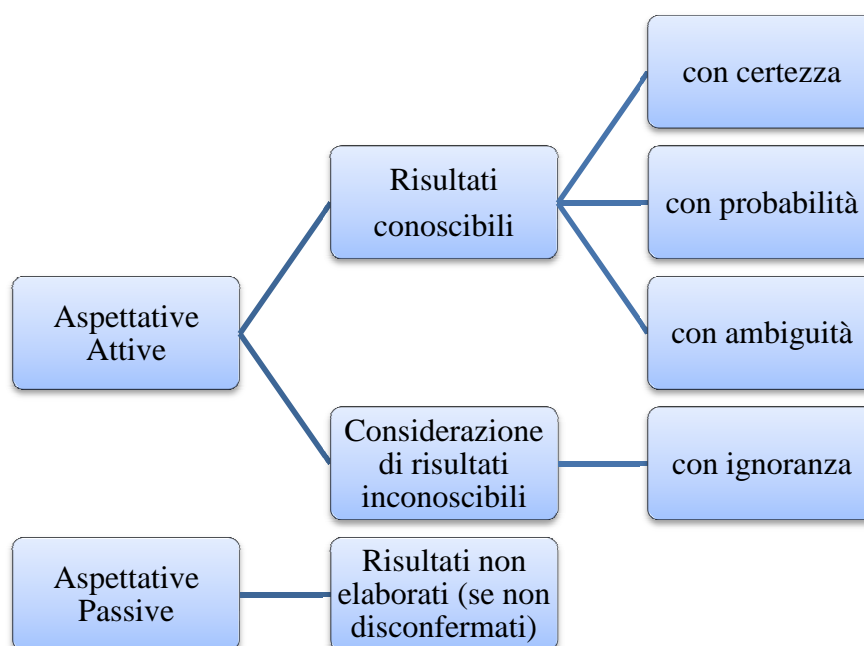
***Aspettative attive vs aspettative passive***

Per illustrare il concetto che le aspettative non debbano necessariamente esistere in riferimento a livelli concreti di servizio o a probabilità di livelli conosciuti, Oliver propone una distinzione in aspettative *attive*, cioè elaborate cognitivamente, o *passive* (Fig. 3).

Quando un’aspettativa è attiva il soggetto considera l’eventualità del verificarsi di un evento, a prescindere dalla conoscenza della sua probabilità. La necessità di una

riparazione di un elemento di un'automobile di un determinato modello è un evento che un consumatore valuta con una certa probabilità. Anche rispetto un evento imprevedibile un individuo può formulare un'aspettativa. Se invece un soggetto ha *codificato* come imprescindibile una certa caratteristica di un bene, allora questa non determina un'aspettativa a meno che non venga disattesa. Ad esempio un individuo non elabora alcuna aspettativa riguardo il fatto che un frigorifero mantenga la temperatura impostata (aspettativa passiva) (Oliver, 2010).

**Fig. 3 Aspettative attive e passive**



Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 70.

### 1.2.2.2 La formazione delle aspettative

La formulazione delle aspettative da parte dei soggetti può avvenire in base alle loro precedenti esperienze (Cadotte *et al.*, 1987; Woodruff *et al.*, 1983); in riferimento a un *best brand* o altri *brand* concorrenti (Patterson *et al.*, 1995); in base alla reputazione del prodotto e della categoria del prodotto (Landon e Smith, 1997).

Le possibili fonti delle informazioni che un individuo dispone per formare le proprie aspettative possono essere suddivise in (Kirmani e Rao, 2000):

- *Esterne*:
  - *Slogan promozionali o altre informazioni pubblicitarie* (Deighton, 1984; Kopalle e Lehman, 1995; Spreng e Dröge, 2001).

- *Passaparola (Word of mouth)*, una comunicazione effettuata tramite un passaparola *vis a vis* è più efficace di un'informazione stampata (Herr *et al.*, 1991; Wooten e Reed, 1998).
- *Informazioni indipendenti*, come ad esempio i confronti effettuati sulla qualità dei beni e servizi dalle associazioni di consumatori o da riviste specializzate.
- *Caratteristiche del bene (Product Cue)*, tra cui prezzo, scarsità, *brand*, *store image*, ripetizioni e spese pubblicitarie (Rao e Monroe, 1989; Dodds *et al.*, 1991; Dawar e Parker, 1994; Chang e Wildt, 1996; Kirmani, 1997; Erdem e Swait, 1998; Rao *et al.*, 1999; Moon *et al.*, 2006; Thomas e Menon, 2007).
- *Interne*: le passate esperienze del consumatore con un bene e con i beni suoi competitori sono interiorizzate come norme e sono quindi codificate come aspettative normative (Clow e Beisel, 1995). Alcuni fattori possono tuttavia avere un effetto distorsivo:
  - *Facilità del ricordo*: i ricordi negativi rimangono più impressi di quelli positivi.
  - *Nitidezza del ricordo*: le informazioni negative risultano più vivide e nitide di quelle positive.

I soggetti formulano delle aspettative anche nel caso di un bene o un servizio di cui abbiano scarsa conoscenza o esperienza (*unfamiliar good/service*) (McGill e Iacobucci, 1992; Johnson *et al.*, 1992; Dasu e Rao, 1999).

### **1.2.2.3 La misurazione delle aspettative**

La misurazione delle aspettative presenta diverse criticità, in riferimento sia al *come* misurare, sia al *quando* misurare.

Sono molti i tipi di misure che possono essere usati per rilevare le aspettative e la scelta tra essi deve essere indirizzata dal contesto di studio. I quesiti solitamente riguardano la dimensione di incertezza dell'aspettativa e possono essere riferite ai diversi tipi di aspettative presentati in precedenza (Parasuraman *et al.*, 1988; Parasuraman *et al.*, 1994).

Anche il momento in cui misurare le aspettative deve essere scelto in base alla specifica tipologia di indagine.

Le *aspettative predittive* sono stimate prima del verificarsi di un evento e presentano una *valenza*, positiva o negativa, poiché lo scopo dell'acquisto/fruizione è ottenere beni/servizi con esiti piacevoli ed evitare quelli con esiti potenzialmente spiacevoli. Quindi si possono avere (Oliver, 1981):

- Alte aspettative:
  - Accadranno eventi desiderabili.
  - *Non* accadranno eventi indesiderabili.
- Basse aspettative
  - *Non* accadranno eventi desiderabili;
  - Accadranno eventi indesiderabili.

Nelle frasi precedenti è chiaramente contenuta una valenza, espressa come desiderabilità o indesiderabilità. Nella pratica, la componente di valenza delle aspettative è generalmente implicita nelle locuzioni utilizzate negli *item* dell'indagine.

Nel misurare le aspettative prima di un'esperienza di acquisto e consumo/fruizione di bene è importante sincerarsi che i soggetti coinvolti abbiano degli elementi su cui basarsi per formulare delle aspettative. Probabilmente i consumatori intraprendono spesso un acquisto senza un'aspettativa completa riguardo l'evento, ma è raro che non abbiano alcuna informazione (Oliver, 2010).

Le *aspettative retrospettive* sono misurate dopo il verificarsi di un evento: ciò accade sovente nelle rilevazioni della CS poiché a priori non sempre è possibile individuare i consumatori (Mc Gill e Iacobucci, 1992). Questo tipo di aspettative può risultare distorto per difetto di memoria e può essere influenzato dalle *performance* del bene: si riscontra una significativa distinzione tra aspettative effettivamente pre-acquisto e aspettative retrospettive negli effetti sulla CS (Halstead, 1993).

Le aspettative possono essere anche *aggiornate* durante il consumo (Cowley *et al.*, 2005). Il poter scegliere un prodotto tra più alternative può cambiare l'aspettativa verso il bene scelto, aumentando l'ottimismo del consumatore verso le *performance* attese. Tuttavia successivamente questo ottimismo tende ad affievolirsi (Monga e Houston, 2006).



### 1.2.3 Disconfirmation

La *discrepanza* (*expectation-performance discrepancy*) o *gap* (scostamento) è definita come “*an objective or calculated (usually subtractive) difference between expectation levels and performance levels*”. Tecnicamente anche la *disconferma* (*expectancy disconfirmation*) è “*the result of a comparison between what was expected and what was observed*”, ma nelle teorie della CS con quest’ultimo termine si fa solitamente riferimento all’interpretazione psicologica di un *gap*: “... *the performance of a product or a service being better or worse than expected*” (Oliver, 2010, pag. 22)<sup>7</sup>.

Le *disconfirmation* sono composte da tre elementi: l’evento; la sua probabilità di verificarsi; la sua desiderabilità o indesiderabilità. Possono essere classificate secondo gli stati esperienziali del consumatore (Oliver, 1981):

- *Disconfirmation negativa*: quando la *performance* è inferiore alle aspettative, non si verificano eventi desiderabili molto probabili e/o si verificano eventi non desiderabili poco probabili.
- *Disconfirmation nulla*: eventi molto probabili ed eventi poco probabili si verificano o no come da aspettative.
- *Disconfirmation positiva*: quando la *performance* è superiore alle aspettative, si verificano eventi desiderabili poco probabili e/o eventi non desiderabili ma molto probabili non si verificano.

Essendo un costrutto comparativo, per poter misurare le *disconfirmation* è necessario confrontare in qualche modo le aspettative e le *performance*. Poiché la *disconfirmation d* può essere intesa come un qualche tipo di “differenza” tra la *performance p* e l’aspettativa *e*, si può usare sia *p-e* (*computed disconfirmation*) sia *d* (*measured disconfirmation*) (Spreng e Page, 2003). Nel primo caso è necessario rilevare sia le aspettative che le *performance* e poi effettuare la differenza tra le due misure, che devono essere necessariamente omogenee. Nella seconda opzione, invece, è rilevata direttamente la *disconfirmation* come valutata dai soggetti coinvolti nell’indagine. I ricercatori, soprattutto nei primi studi, tendono a quantificare la *disconfirmation* (o la

---

<sup>7</sup> In pratica, malgrado questa distinzione, si è notato come nella letteratura analizzata i due termini siano utilizzati spesso come sinonimi intercambiabili. Nel proseguo dell’elaborato pertanto si utilizza il termine usato dall’autore considerato nel contesto.

discrepanza) in modo sottrattivo, mentre al contrario i soggetti sono più inclini a misurarla in modo simbolico, verbale o qualitativo

Molte ricerche confermano una maggiore correlazione della *measured disconfirmation* rispetto la *computed disconfirmation*, cioè di quella calcolata mediante differenze di punteggio *p-e*, coi valori della soddisfazione (Peter *et al.*, 1993; Dion *et al.*, 1998; Dabholkar *et al.*, 2000, Page e Spreng. 2002; Wu e Padgett, 2004).

Per una ampia e dettagliata rassegna delle varie definizioni di *disconfirmation* proposte in letteratura e i relativi metodi per misurarle operativamente si vedano Spreng e Page (2003).

### ***Teoria dell'assimilazione e teoria del contrasto***

Nell'analizzare le *disconfirmation* è opportuno tenere in considerazione due possibili tipi di distorsione delle percezioni ipotizzati dalla teoria dell'assimilazione (Nickerson, 1998) e dalla teoria del contrasto (Dawes *et al.*, 1972).

Secondo la teoria dell'assimilazione un *gap* negativo è minimizzato se le aspettative sono positive (*confirmation bias*), poiché l'individuo è riluttante ad ammettere un errore di valutazione e inoltre non riesce a ricordare correttamente le aspettative dopo aver sperimentato una buona *performance* (Pieters *et al.*, 1995).

Nella formazione della valutazione della soddisfazione i processi di assimilazione possono essere distinti in:

- *Forward assimilation*. Le aspettative possono influire sui livelli delle *performance*, con un impatto indiretto e positivo sulla soddisfazione: più elevate sono le aspettative, più elevati sono i livelli percepiti delle *performance*. I meccanismi chiave per la *forward assimilation* sono due e possono operare anche congiuntamente:
  - *Confirmation: when expectations drive experience*. I soggetti tendono a selezionare e a interpretare le informazioni sulle *performance* in modo che risultino coerenti con le aspettative formulate in precedenza, soprattutto qualora gli elementi di valutazione siano scarsi o ambigui.
  - *Adaptation: when expectations drive behavior*. I soggetti modificano i risultati delle *performance* cambiando i loro comportamenti e i loro atteggiamenti in modo tale da ottenere i risultati attesi. Se le aspettative predittive riguardo la

qualità dei servizi sono delle profezie, allora il meccanismo dell'*adaptation* produce delle profezie autoavverantesi (Darley e Fazio, 1980).

- *Backward assimilation*: solo le aspettative disponibili al momento della comparazione possono essere confrontate con le esperienze nella formazione della soddisfazione e gli individui, poiché spesso non ricordano le aspettative formate a priori, tendono a ricostruirle sulla base dell'esperienza effettiva (*hindsight bias*).

La teoria del contrasto ipotizza invece che ci sia la tendenza a esagerare la *disconfirmation* che non confermi l'aspettativa: "*poor performance would be worse than simply poor and good performance would be better than a rating of good would suggest*" (Oliver, 2010, pag. 98).

Quindi uno stesso livello di *performance* può portare a diversi valori, sia quantitativi<sup>8</sup> sia di valenza, di discrepanze qualora i soggetti abbiano aspettative diverse. E stesse discrepanze possono successivamente provocare diversi livelli di *disconfirmation* a seconda del valore attribuitogli dagli individui, che quindi hanno infine anche livelli di soddisfazione diversi.

Si osservi infine che ottenere un livello di *performance* pari a quello atteso non garantisce la soddisfazione. Se un soggetto si aspetta che un suo reclamo non sia accolto da un'impresa, all'effettivo verificarsi del rifiuto è insoddisfatto, anche se le aspettative sono state rispettate.

#### **1.2.4 Expectancy Disconfirmation Model**

Gli *Expectancy Disconfirmation Model of Satisfaction* (EDM) si basano sulle aspettative e sulle *disconfirmation* per interpretare il livello di soddisfazione dei soggetti.

In questi modelli il *driver* principale per la formazione della CS è in alcuni casi l'aspettativa e in altri la *disconfirmation*. A volte si considera anche un eventuale effetto diretto delle *performance*. Di seguito sono illustrati i processi logici che i diversi tipi di costrutti seguono nella formulazione dei giudizi di soddisfazione.

---

<sup>8</sup> In questa frase con valore quantitativo intendiamo non necessariamente un valore numerico, ma anche una valutazione qualitativa del genere "un po' meglio" piuttosto che "molto meglio".

#### 1.2.4.1 EDM con prevalenza delle aspettative

Le aspettative sono il *driver* dominante in EDM qualora il soggetto non tenga in considerazione i livelli di *performance* e, di conseguenza, non possa formulare una *disconfirmation*. Ci possono essere tre motivi perché ciò accada: l'individuo può essere incapace di valutare la *performance*; può non essere in grado di farlo praticamente; può non volerlo fare.

Un soggetto può essere incapace di giudicare il livello di *performance* per tre ragioni: quando non è possibile osservare una prestazione oggettiva, ad esempio nel caso dell'assunzione di "cibi salutari"; quando la *performance* stessa è ambigua, ad esempio nell'ipotesi della visione di un'opera d'arte; quando la misurazione è così tecnicamente complessa che il consumatore non è neanche a conoscenza delle sue procedure, ad esempio nel caso dell'effettuazione di analisi mediche.

In altri casi i prodotti forniscono delle prestazioni che sono misurabili, ma l'effettiva procedura di misurazione risulta troppo impegnativa e/o onerosa. Ad esempio per valutare la durata di una lampadina, il consumatore dovrebbe registrare tutti i periodi di tempo in cui è accesa e tutte le accensioni.

Infine alcuni soggetti non vogliono misurare le prestazioni poiché o temono che i risultati siano allarmanti o molesti; o che denotino una loro incapacità decisionale; o che, infine, contraddicano una conclusione precedentemente dichiarata. Questa *confirmation bias* è presente in molte situazioni, soprattutto quelle in cui ci sia un coinvolgimento dell'amor proprio di un individuo.

La Fig. 4 illustra un *Expectancy Disconfirmation Model* nell'ipotesi di una preminenza dell'effetto delle aspettative rispetto a quello della *disconfirmation*, supponendo un'interpretazione additiva delle influenze dei vari fattori<sup>9</sup>.

La posizione 1 rappresenta una situazione di neutralità edonica, cioè un consumatore privo di emozioni. Nei punti 2 e 3 sono collocati invece due soggetti che hanno delle aspettative molto elevate, ma rispettivamente positive e negative. Se le loro attese sono completamente realizzate allora l'aspettativa molto positiva resta soddisfatta nella posizione 4 e quella molto negativa resta insoddisfatta nella posizione 5.

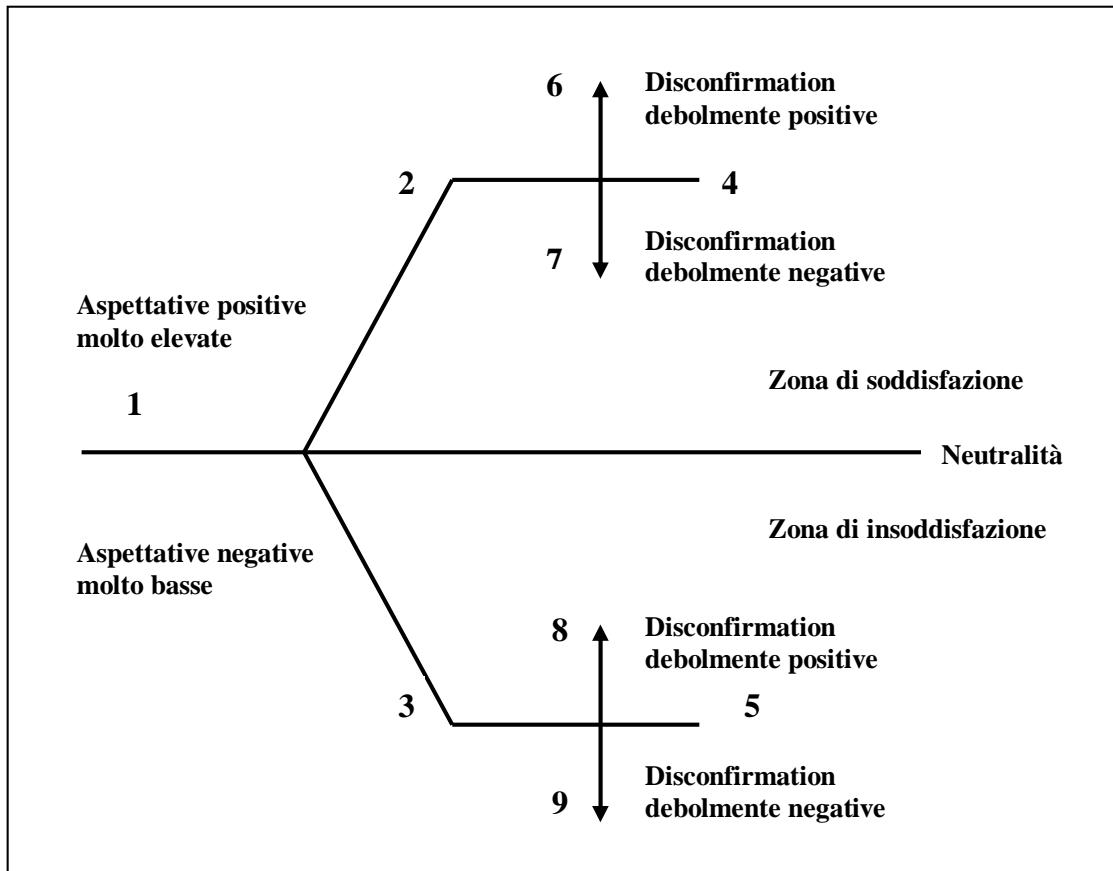
I punti 6 e 9 rappresentano due situazioni provocate da due effetti paralleli. La condizione 6 si verifica quando un soggetto con un'elevata aspettativa positiva realizza una *disconfirmation* positiva, configurando così la combinazione più soddisfacente. Al

---

<sup>9</sup> Gli effetti cumulativi additivi si possono trovare in Feinberg *et al.*, 1996.

contrario la situazione 9, che rappresenta il peggior caso possibile, si verifica qualora un individuo con un'elevata aspettativa negativa consegue una *disconfirmation* negativa.

**Fig. 4 EDM con forte effetto delle aspettative e debole effetto delle disconfirmation**



Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 114.

La posizione 7 rappresenta un soggetto che, con alta aspettativa positiva, realizza una *disconfirmation negativa*. Malgrado ciò, rimane in una situazione di soddisfazione a causa del più forte effetto delle aspettative rispetto a quello delle *disconfirmation*. Questa condizione, in cui un soggetto rimane soddisfatto anche se in misura minore di quanto sarebbe se si fosse realizzata pienamente la sua aspettativa, si definisce *disappunto*.

Infine il punto 8 raffigura un soggetto che, malgrado ottenga una *performance* migliore di quella attesa e quindi una *disconfirmation* positiva, rimane insoddisfatto a causa del predominante effetto dell'aspettativa negativa. È una situazione in cui si trovano tipicamente i clienti di quelle imprese che, avendo un'immagine aziendale molto bassa, non riescono a ottenere significativi progressi nella CS anche quando migliorano i loro prodotti.

Le situazioni illustrate nelle posizioni 7 e 8 sconfessano l'ipotesi che una *disconfirmation* positiva risulti sempre in una valutazione di soddisfazione, o al contrario una *disconfirmation* negativa in insoddisfazione.

Quindi gli effetti delle aspettative sono predominanti qualora annullino o comunque sovrastino la valutazione delle *performance*, cosicché la *disconfirmation* risulti ininfluyente o quasi.

#### 1.2.4.2 EDM con prevalenza delle *disconfirmation*

In molte situazioni l'effetto della *disconfirmation* prevale sull'influenza delle aspettative nella formulazione dei giudizi di soddisfazione: in questi casi il soggetto è consapevole del verificarsi del *gap* tra aspettativa e *performance*. Inoltre, un maggiore coinvolgimento lo porta a percepire un livello di *disconfirmation* più elevato, sia positivamente sia negativamente, rispetto al contesto ipotizzato nel paragrafo precedente (Richins *et al.*, 1991; Babin *et al.*, 1994, Morgan *et al.*, 1996; Patterson, 2000; Spreng e Page, 2001; Söderlund, 2002). Ulteriori elementi da considerare sono il livello con cui un soggetto è in grado di ricordare le aspettative, la loro tendenza a decadere o a essere superate dalle successive *performance* (Homburg *et al.*, 2006).

Come prima, quando le due influenze hanno la stessa direzione (aspettative favorevoli e *disconfirmation* positive; aspettative sfavorevoli e *disconfirmation* negative) gli effetti sono cumulativi, formando la migliore delle situazioni collocata nel punto 6 e la peggiore nel punto 9. Inoltre la conferma delle aspettative, sia positive sia negative, mantiene il precedente livello di soddisfazione o insoddisfazione (posizioni 4 e 5).

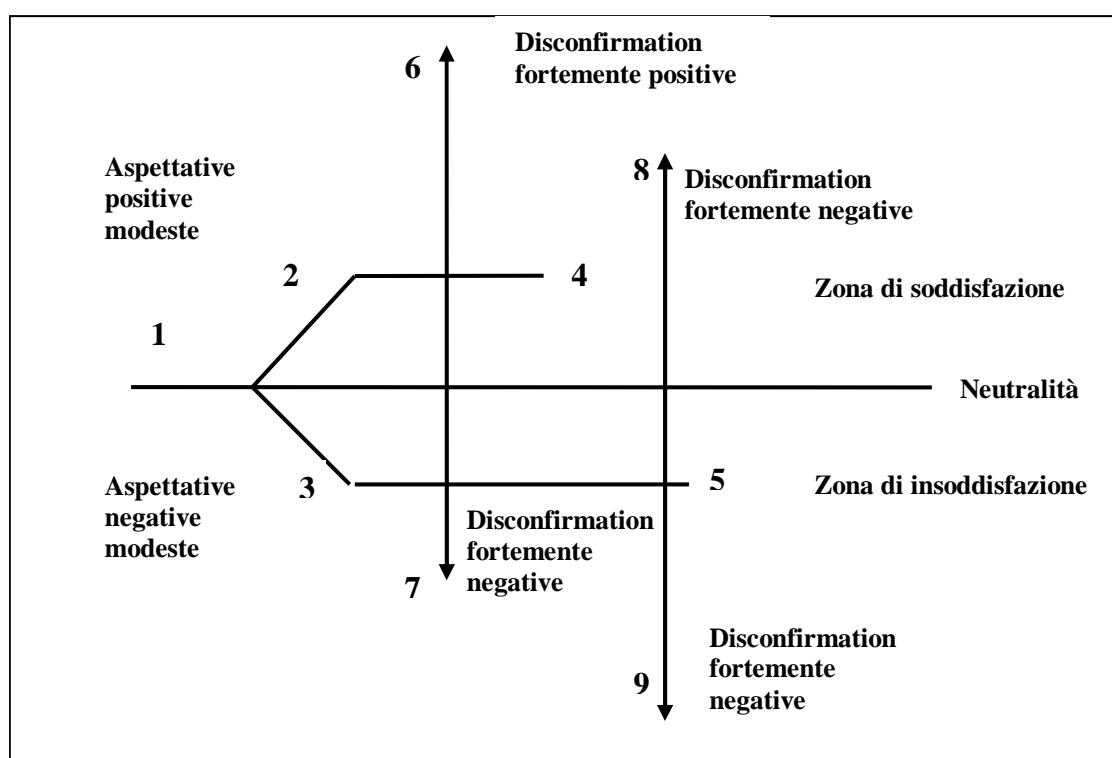
In questo modello gli effetti di influenze contrastanti portano i soggetti a cambiare il segno del loro livello di soddisfazione. Se un individuo 2 con aspettative positive subisce una forte *disconfirmation* negativa si posiziona nella zona di insoddisfazione 7. Il contrario accade a un soggetto 3 che realizza una *disconfirmation* fortemente positiva che lo porta nella zona di soddisfazione 8.

Fig. 5 è raffigurato un *Expectancy Disconfirmation Model* nell'ipotesi che ad avere l'impatto maggiore nella formazione della soddisfazione siano le *disconfirmation*. La posizione 1 è occupata da un soggetto privo di aspettative, mentre nei posti 2 e 3 sono collocati due soggetti con delle aspettative rispettivamente positive e negative, ma di livello inferiore rispetto al precedente modello. Si noti come gli effetti dovuti alle *disconfirmation*, rappresentati dalle linee verticali, siano più forti (segmenti più lunghi di quelli del modello con prevalenza delle aspettative).

Come prima, quando le due influenze hanno la stessa direzione (aspettative favorevoli e *disconfirmation* positive; aspettative sfavorevoli e *disconfirmation* negative) gli effetti sono cumulativi, formando la migliore delle situazioni collocata nel punto 6 e la peggiore nel punto 9. Inoltre la conferma delle aspettative, sia positive sia negative, mantiene il precedente livello di soddisfazione o insoddisfazione (posizioni 4 e 5).

In questo modello gli effetti di influenze contrastanti portano i soggetti a cambiare il segno del loro livello di soddisfazione. Se un individuo 2 con aspettative positive subisce una forte *disconfirmation* negativa si posiziona nella zona di insoddisfazione 7. Il contrario accade a un soggetto 3 che realizza una *disconfirmation* fortemente positiva che lo porta nella zona di soddisfazione 8.

**Fig. 5 EDM con forte effetto delle disconfirmation e debole effetto delle aspettative**

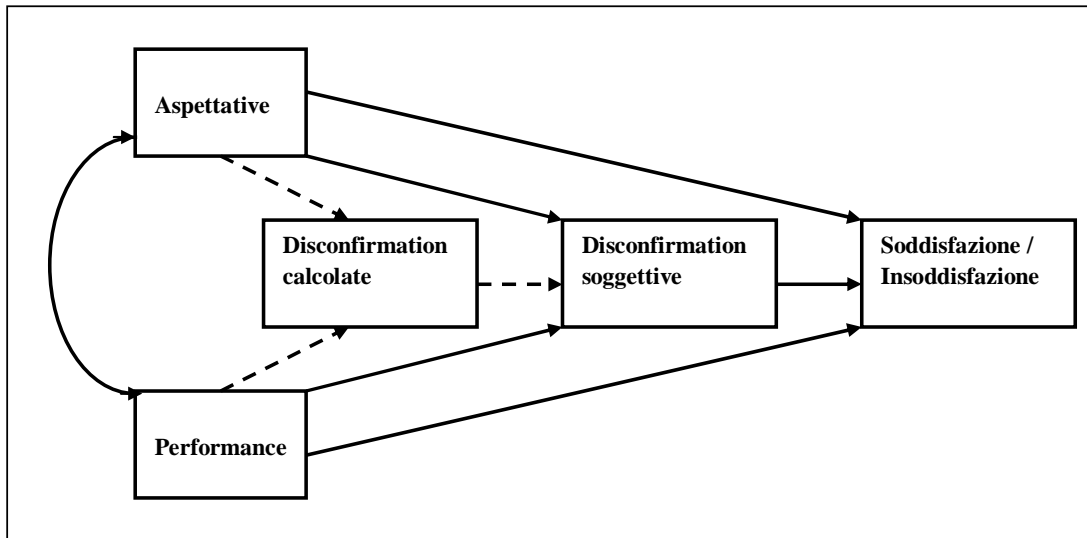


Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 115.

#### 1.2.4.3 Expectancy Disconfirmation Model completo con le performance

A volte, oltre alle influenze delle aspettative e delle *disconfirmation*, si considera anche l'eventualità che il livello di *performance* possa avere un effetto diretto sulla CS. Il *Complete Expectancy Disconfirmation with Performance Model*, illustrato nella Fig. 6, contempla anche le *performance* nella formazione della soddisfazione.

**Fig. 6 EDM completo con le performance**



Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 120.

La freccia bidirezionale posta tra le aspettative e le *performance* deve essere intesa nel senso che si ipotizza che esista una relazione, ma che questa non venga ulteriormente specificata, poiché tipica dello stadio del processo di consumo in cui sia misurata e dello specifico bene/servizio considerato .

Le aspettative e i livelli di *performance*, se quantificabili e *se misurati*, consentono il calcolo delle discrepanze o *calculated disconfirmation*, che formano la base per la formazione delle *disconfirmation*, interpretazioni soggettive dei *gap* aspettative-*performance*, che sono le dirette antecedenti della soddisfazione.

Il legame diretto tra aspettative e soddisfazione rappresenta l'effetto dell'*assimilazione* sulla soddisfazione, mentre la freccia più bassa descrive l'eventuale impatto diretto, cioè non mediato dalla *disconfirmation*, dei livelli di *performance* sulla soddisfazione.

#### **1.2.4.4 Possibili varianti dell'Expectancy Disconfirmation Model**

Dal *Complete Expectancy Disconfirmation with Performance Model* si possono ottenere diverse varianti, a seconda delle relazioni ritenute significative nella formulazione dei giudizi di soddisfazione (Tab. 2).



**Tab. 2 Possibili varianti dell'Expectancy Disconfirmation Model**

Relazioni significative	Variante del modello completo
Solo Aspettative	Modello delle Aspettative (assimilazione)
Solo <i>Performance</i>	Modello delle <i>Performance</i>
Solo <i>Disconfirmation</i>	Modello delle <i>Disconfirmation</i> (contrasto) con effetti delle aspettative e delle <i>performance</i> completamente mediate
Aspettative e <i>Performance</i>	Modello Aspettative e <i>Performance</i> non comparativo
Aspettative e <i>Disconfirmation</i>	Modello Aspettative e <i>Disconfirmation</i> con <i>Performance</i> completamente mediate
<i>Performance</i> e <i>Disconfirmation</i>	Modello <i>Performance</i> e <i>Disconfirmation</i> con Aspettative completamente mediate
Aspettative, <i>Disconfirmation</i> e <i>Performance</i>	Modello Completo Aspettative e <i>Disconfirmation</i> con <i>Performance</i>

Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag 126.

In letteratura numerosi studi confermano la validità degli EDM nel predire la soddisfazione, evidenziandone di volta in volta le limitazioni e le opportune variazioni da apportare per adattarli agli specifici ambiti di indagini.

Tra gli elementi emersi nelle varie ricerche se ne segnalano alcuni particolarmente significativi per eventuali ulteriori approfondimenti:

- l'effetto della *disconfirmation* sulla CS può risultare asimmetrico, soprattutto se il consumatore si basa molto sulle aspettative (Yi e La, 2003);
- il contesto di misurazione delle variabile e il linguaggio utilizzato possono influenzare i risultati del modello (Teas e Palan, 2003);
- in diversi ambiti i livelli di *performance* percepiti, pur risultando inferiori alle *disconfirmation* nel predire la CS, presentano comunque un forte legame diretto con la CS, non mediato dal processo di comparazione (Oliver e DeSarbo, 1988; Bolton e Drew, 1991; Anderson e Sullivan, 1993; Patterson *et al.* 1997), tuttavia altri studi mettono in discussione la validità di questo legame diretto, sostenendo che esso perda importanza qualora siano introdotti altri indicatori nel modello di (Wirtz e Mattilla, 2001);
- può risultare significativo introdurre nel modello anche le *alternative non scelte* (Dröge *et al.*, 1997).

Per ulteriori *review* delle teorie e dei risultati empirici si vedano tra gli altri Yi (1990), Szymanski e Henard (2001), Teas e Palan (2001).

### 1.3 Qualità vs Customer Satisfaction

In molti ambiti, anche scientifici, la CS è spesso definita come la *qualità percepita* di un bene/servizio da parte di un consumatore/utente. Ma il costrutto di qualità è diverso da quello di CS, di cui è invece un antecedente.

In questo paragrafo, dopo aver esposto alcune delle varie definizioni di qualità presenti in letteratura, sono evidenziate le differenze concettuali tra la qualità e la CS. È anche proposto un modello rappresentativo delle relazioni tra i due costrutti, l'*Encounter-Specific Quality Satisfaction Model*. Infine si illustra il *Modello dei Gap* che è il riferimento teorico del SERVQUAL, uno dei metodi di misurazione della CS più noti e usati.

#### 1.3.1 Definizioni di qualità

Sono molte le definizioni di qualità proposte in letteratura, ognuna delle quali risente dell'ambito e del periodo storico in cui il concetto è studiato. Si possono pertanto individuare cinque approcci (Garvin, 1984):

- *Transcendent Approach* che, basandosi su un'impostazione filosofica, indica la qualità come *innate excellence*. Questo orientamento se da un lato presenta la qualità come uno standard assoluto e universalmente riconosciuto, dall'altro non ne fornisce una definizione, considerandola un ente primitivo che è possibile riconoscere solo tramite l'esperienza: "*a condition of excellence implying fine quality as distinct from poor quality*" e "*quality is achieving or reaching for the highest standard as against being satisfied with the sloppy or fraudulent*" (Tuchman, 1980, pag. 38).
- *Product-based Approach* che considera la qualità come una variabile ben definita e misurabile. Quindi "*differences in quality amount to differences in the quantity of some desired ingredient or attribute*" (Abbott, 1955) e "*quality refers to the amounts of the unpriced attributes contained in each unit of the priced attribute*" (Leffler, 1982, pag. 956). Questo approccio porta a una gerarchia verticale dei prodotti ordinati secondo la quantità di attributi desiderabili che possiedono. Ma

un ordinamento non ambiguo è possibile solo se tutti i soggetti considerano desiderabili tutti e soli gli attributi considerati. Questa impostazione implica due corollari: un'alta qualità si può ottenere solo con costi più alti; la qualità è considerata come una caratteristica inerente ai beni, piuttosto che un qualcosa attribuito ad essi.

- *User-based Approach* che ipotizza che la qualità “*lies in the eyes of the beholder*” (Garvin, 1984, pag. 27). Gli individui hanno differenti necessità e desideri e quei beni che meglio soddisfano le loro preferenze sono quelli di qualità più elevata: “*only customers judge quality, all other judgments are essentially irrelevant*” (Zeithaml et al., 1990). Di conseguenza “*quality consists of the capacity to satisfy wants...*” (Edwards, 1968, pag. 37), “*quality is fitness for use*” (Juran, 1974, pag. 2). Quest'impostazione è estremamente soggettiva e conduce al concetto di *ideal point*, una specifica combinazione di caratteristiche del bene che fornisce la più elevata soddisfazione al singolo consumatore (Johnson, 1971). Rimangono irrisolti i problemi di come aggregare le varie preferenze individuali per poter rendere operativa questa definizione e di come distinguere quegli attributi che connotano la qualità di un bene rispetto quelli che semplicemente massimizzano la soddisfazione del soggetto.
- *Manufacturing-based Approach* che definisce la qualità come “*conformance to requirements*” (Crosby, 1979, pag. 15) e “*quality is the degree to which a specific product conforms to a design or specification*” (Gilmore, 1974, pag. 16). Una volta che sono definite le specifiche di un bene, ogni deviazione da esse comporta una riduzione della qualità. Di conseguenza le difficoltà che si riscontrano nell'ottenere un'elevata qualità nei servizi è dovuta alla mancata adozione di *manufacturing techniques*: “*to improve the quality and efficiency of service, companies must apply the kind of technocratic thinking which in other fields has replaced the high cost and erratic elegance of the artisan with the low-cost predictable munificence of the manufacturer*” (Levitt, 1972, pag. 43). Ciò comporta una focalizzazione sulla *reliability engineering* e sul controllo statistico della qualità al fine della riduzione dei costi.
- *Value-based Approach* in cui la qualità è definita in termini di costi e prezzi: “*quality is the degree of excellence at an acceptable price and the control of variability at an acceptable cost*” (Broh, 1982, pag. 3) e “*quality does not have the popular meaning of 'best' in any absolute sense. It means 'best for certain*

*customer conditions'. These conditions are (a) the actual use and (b) the selling price of the product. Product quality cannot be thought of apart from product cost"* (Feigenbaum, 1951, pag. 1). Questa impostazione unisce due concetti correlati ma distinti: la qualità, che è una misura di eccellenza, è uguagliata al prezzo, che è una misura di valore. Il risultato è una definizione ibrida, *affordable excellence*, di difficile applicazione pratica.

La presenza in letteratura di vari approcci e di diverse definizioni di qualità porta a concludere che *"a global definition [of quality] does not exist and [...] different definitions of quality are appropriate in different circumstances"* (Reeves e Bednar, 1994, pag. 440).

### **1.3.2 Qualità come standard di riferimento**

Nell'ambito della studio della *Customer Satisfaction* la qualità può essere definita come *"a consumer-generated comparative judgment, since individuals have no sense of quality unless a standard of comparison is provided"* (Oliver, 2010, pag. 163).

Due dei più usuali standard astratti usati per effettuare i giudizi comparativi per la valutazione della qualità, e a volte della soddisfazione, sono i *prodotti ideali* e le *aspettative di eccellenza*.

Un *prodotto ideale* è un prodotto che possiede i livelli ideali di tutte le caratteristiche desiderate (Oliver, 2010). Poiché non esistono prodotti e servizi perfetti il consumatore usa, per effettuare le sue valutazioni, una *proxy* che consiste comunemente nel *best brand* della categoria di beni considerata.

Un consumatore può percepire solo le effettive offerte di un fornitore di beni e servizi, ma può immaginare delle offerte migliori: le *aspettative di eccellenza* sono degli standard, reali o immaginari, con cui confrontare le effettive *performance* di un bene e formulare dei giudizi di qualità.

Qualora si utilizzi la qualità come standard comparativo nel processo di formazione della CS, solitamente ci si focalizza non tanto sulla *manufacturing-based quality* o qualità oggettiva, ma piuttosto sulla qualità percepita o soggettiva e sul processo con cui l'individuo forma le percezioni di qualità.

Un'ulteriore accezione di qualità studiata nell'ambito della CS è la *qualità affettiva* definita come *"the emotional content of a product and/or service experience"* (Oliver, 2010, pag. 184): le ricerche dimostrano come l'*affetto* migliori le

previsioni di qualità rispetto quelle effettuate solo sulla base di elementi cognitivi (Russell e Pratt, 1980; Compeau *et al.*, 1998; Zhang e Li, 2005 ).

### **1.3.3 Differenze tra qualità e Customer Satisfaction**

Malgrado in letteratura qualità e *Customer Satisfaction* siano spesso considerate lo stesso costrutto, si possono individuare sei principali differenze concettuali (Oliver, 2010):

- 1) *Dipendenza dall'esperienza*. Un consumatore può formulare un giudizio di qualità riferendosi alle esperienze di altre persone o in base alla semplice descrizione di un bene, senza aver necessariamente bisogno di sperimentarlo personalmente: ad esempio può ritenere di qualità un ristorante classificato come “cinque stelle” o un viaggio aereo in *business class* senza averne tuttavia mai avuto esperienza. La soddisfazione, al contrario, è essenzialmente esperienziale.
- 2) *Attributi e dimensioni*. Gli attributi che identificano un bene di qualità sono usualmente specifici di quel prodotto o servizio mentre la soddisfazione può derivare da qualsiasi dimensione, anche non dipendente da chi offre il bene: un'esperienza di *shopping* in un centro commerciale può risultare insoddisfacente a causa del traffico incontrato sulle strade d'accesso.
- 3) *Aspettative e standard*. Solitamente nel formare un giudizio di qualità si fa riferimento principalmente a ideali o a percezioni di eccellenza, mentre nella soddisfazione sono considerati anche altri elementi non riferiti alla qualità, come le aspettative predittive, i bisogni, i beni medi della categoria considerata e altri ancora.
- 4) *Cognizione e affettività*. I giudizi di qualità, essendo per la maggior parte basati sugli attributi del bene, sono considerati essere soprattutto cognitivi, imperniati fortemente sulla *performance* (Zeithaml, 1988). Al contrario la soddisfazione è ritenuta essere una risposta sia cognitiva sia affettiva (Mano e Oliver, 1993; Oliver, 1993; Compeau *et al.*, 1998).
- 5) *Antecedenti concettuali*. Rispetto alla soddisfazione, basata su processi affettivi e cognitivi quali equità ed emozioni, i giudizi di qualità hanno meno antecedenti concettuali ma si fondano, oltre che sulla comunicazione personale e impersonale, soprattutto su *segnali (cue)* relativi al bene: pubblicità, *brand*, prezzo, garanzie, e altri ancora (Chang e Wildt, 1996; Brucks *et al.*, 2000, Johnson e Folkes, 2007).

- 6) *Focus temporale*. Solitamente la soddisfazione è un fenomeno a breve termine, mentre la qualità è un giudizio più persistente.

Il riassunto delle differenze concettuali tra qualità e CS è riportato nella Tab. 3.

**Tab. 3 Differenze concettuali tra qualità e soddisfazione**

<b>Dimensione di comparazione</b>	<b>Qualità</b>	<b>Soddisfazione</b>
<b>Dipendenza dall'esperienza</b>	Non è richiesta, può essere mediata esternamente o in modo vicario	È richiesta
<b>Attributi e dimensioni</b>	Specifici alle caratteristiche richieste per definire di qualità un bene	Potenzialmente tutti gli attributi e le dimensioni del bene
<b>Aspettative e standard</b>	Ideali, eccellenza	Previsioni, norme, bisogni, desideri, ecc.
<b>Cognizione o affezione</b>	Primariamente cognitiva	Cognitiva e affettiva.
<b>Antecedenti concettuali</b>	Segnali esterni (ad es. prezzo, reputazione, vari tipi di comunicazione, ecc.)	Determinanti concettuali (equità, rimpianto, affetto, dissonanza, attribuzione, ecc.)
<b>Orizzonte temporale Breve termine vs lungo termine</b>	Primariamente lungo termine ( <i>overall</i> o <i>summary</i> )	Primariamente breve termine ( <i>transaction-specific</i> oppure <i>encounter specific</i> )

Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 176.

Quindi i concetti di qualità e di soddisfazione sono distinti: generalmente la soddisfazione è un'immediata risposta al consumo di un prodotto o all'usufruire di un servizio, mentre la qualità è una persistente indicazione dell'eccellenza del bene o servizio, sia prima sia dopo il consumo (Oliver, 2010).

Tuttavia, malgrado i due costrutti siano nomologicamente diversi avendo antecedenti differenti, non sono percepiti come distinti dai consumatori (Iacobucci *et al.* 1995; Dabholkar, 1995).

### **1.3.3.1 Orizzonte temporale dei giudizi di qualità e di soddisfazione**

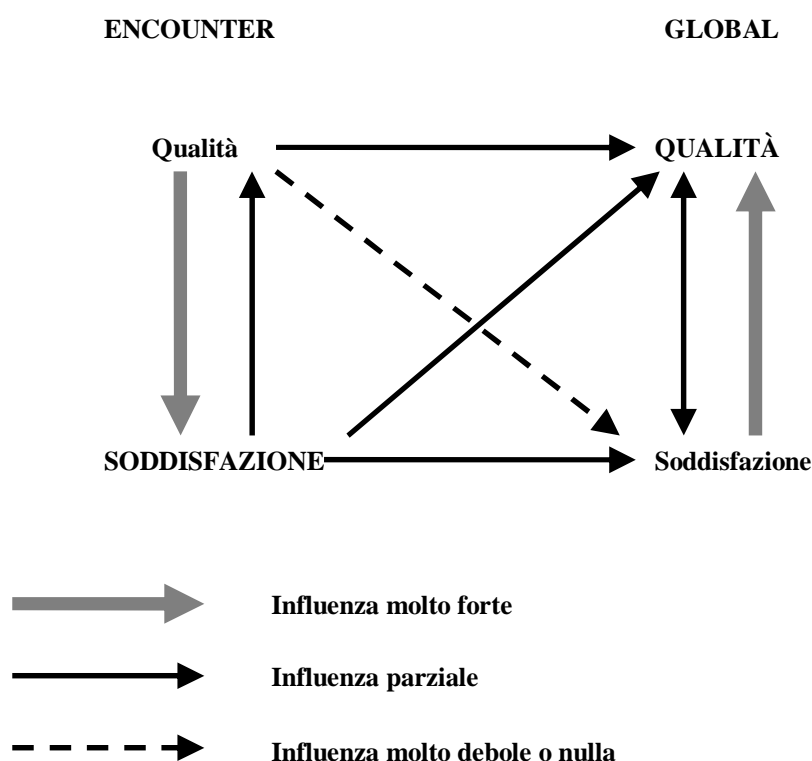
Nel confronto tra qualità e CS si distingue tra le valutazioni *encounter-specific* (*short-term* o *transaction-specific*) e i giudizi *global* (*long-term* o *overall*) derivanti da un'esperienza cumulativa.

Una valutazione *encounter-specific* si forma durante o immediatamente dopo la fornitura di un particolare servizio o il consumo di un determinato prodotto ed è basata esclusivamente su quella determinata esperienza. Un giudizio *global* si fonda su riflessioni o memorie correnti di passate esperienze, interpretate da una valutazione complessiva. Se gli individui non hanno esperienze con quel bene o servizio, allora quest'ultima valutazione si può basare solamente su informazioni esterne o esperienze vicarie.

Entrambi i giudizi presentano sia elementi di qualità sia di soddisfazione, ma la soddisfazione a breve tende a riflettere la qualità a breve, mentre la qualità globale è anche funzione della soddisfazione cumulativa.

Nella Fig. 7 è proposto uno schema in cui si illustrano le reciproche influenze tra gli effetti *encounter-specific* (a breve termine) e *global* (a lungo termine) della soddisfazione e della qualità.

**Fig. 7 Reciproche influenze asimmetriche tra qualità e soddisfazione**



Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 179.

I giudizi di qualità *encounter-specific* si basano sul confronto delle *performance* percepite con degli standard ideali o di eccellenza. Inoltre riflettono le opinioni a priori

riguardo la qualità del bene, nello stesso modo con cui la soddisfazione è influenzata dalle aspettative di soddisfazione. L'eventuale ripetersi di episodi *encounter-specific* fa sì che il soggetto formuli una valutazione di qualità globale. Se l'esperienza di consumo è effettivamente realizzata, allora anche la soddisfazione *encounter-specific* contribuisce al giudizio globale di qualità di lungo termine, come pure la soddisfazione *global*.

La CS risulta essere soprattutto, ma non esclusivamente, un fenomeno *encounter-specific*, di cui la qualità è uno degli elementi antecedenti. Il ripetersi degli episodi può portare alla formazione di una valutazione globale di soddisfazione, che rimane tuttavia un giudizio personale ed esperienziale.

Ci sono quindi delle reciproche influenze asimmetriche tra i costrutti di qualità e soddisfazione. Al livello *encounter-specific* si può supporre una forte influenza delle osservazioni di qualità sulla soddisfazione, ma solo una debole relazione nel senso opposto, nell'ipotesi che i soggetti utilizzino la loro soddisfazione per inferire un giudizio di qualità. Al livello complessivo, la soddisfazione globale ha una notevole influenza sul giudizio di qualità globale, mentre c'è un effetto diagonale praticamente nullo della qualità *encounter-specific* sulla soddisfazione globale, in quanto la relazione è mediata dalla soddisfazione *encounter-specific* (Oliver, 2010).

Diverse ricerche confermano come la qualità sia un antecedente della soddisfazione (Cronin e Taylor, 1992; Heskett *et al.*, 1994; Gotlieb *et al.*, 1994; Spreng e Mackoy, 1996; Brady *et al.*, 2001; Dabholkar *et al.*, 2000; Olsen, 2002; Dagger *et al.*, 2007).

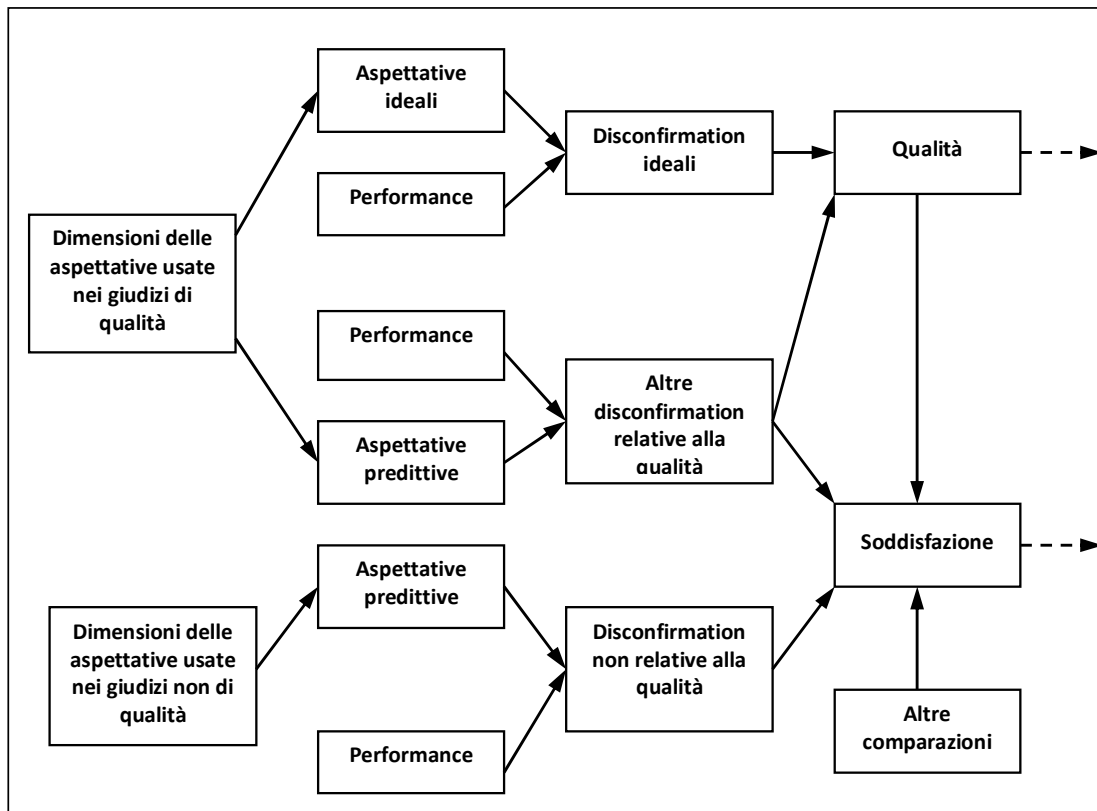
### **1.3.3.2 Encounter-Specific Quality Satisfaction Model**

L'*Encounter-Specific Quality Satisfaction Model* illustra le relazioni tra qualità e soddisfazione al livello *encounter-specific* (Fig. 8).

Nell'ipotesi che i soggetti siano in grado di riconoscere la qualità, in qualunque modo la definiscano, sono allora anche capaci di formulare delle aspettative di qualità. La qualità percepita può quindi essere paragonata alle aspettative, ottenendo una *disconfirmation di qualità* che, combinata con altre *disconfirmation*, influenza il giudizio di soddisfazione.



**Fig. 8 Modello Encounter-Specific Qualità e Soddisfazione**



Fonte: Oliver, 2010, pag. 183.

Si osservi che anche degli attributi non qualitativi possono influenzare la soddisfazione tramite la loro *disconfirmation*, che è interpretata in modo soggettivo dagli individui. Inoltre alcune caratteristiche possono influenzare entrambe le valutazioni di soddisfazione e di qualità. Infine, entrambi i giudizi possono formarsi in riferimento a diverse aspettative riguardo lo stesso attributo (Tse e Wilton, 1988; Spreng *et al.*, 1996).

Quindi potendo esserci due tipi di aspettative, una basata su ideali o su eccellenze che si riflette sulla valutazione di qualità e un'altra aspettativa predittiva che invece influenza direttamente la valutazione di soddisfazione, si possono verificare le situazioni in cui un consumatore con basse aspettative di qualità possa essere soddisfatto o al contrario essere insoddisfatto se ha alte aspettative di qualità. Il primo caso si verifica ogni qualvolta un soggetto ha delle basse aspettative ma il prodotto o servizio soddisfa adeguatamente i suoi bisogni. Nel secondo caso invece un attributo del bene non rispetta le alte aspettative del consumatore, diminuendone la soddisfazione ma non intaccando il giudizio di qualità: ad esempio una cena in un ristorante di alto livello può risultare non soddisfacente per l'assenza del cameriere preferito, senza che ciò diminuisca la valutazione della qualità del locale.

Il modello *Encounter-Specific Quality Satisfaction* contempla tre categorie di attributi: gli attributi che contribuiscono solo alla formazione del giudizio di qualità e che sono soggetti alle aspettative ideali, cioè a standard generali attribuibili a tutti i marchi di una determinata categoria di prodotti; gli attributi che si riflettono sia sulla qualità che sulla soddisfazione, dipendenti da aspettative predittive di qualità riferite a uno specifico prodotto o fornitore di servizi; gli attributi non riferibili alla qualità con aspettative predittive che influenzano solo la valutazione della soddisfazione (Oliver, 2010).

### 1.3.4 Teoria dei Gap

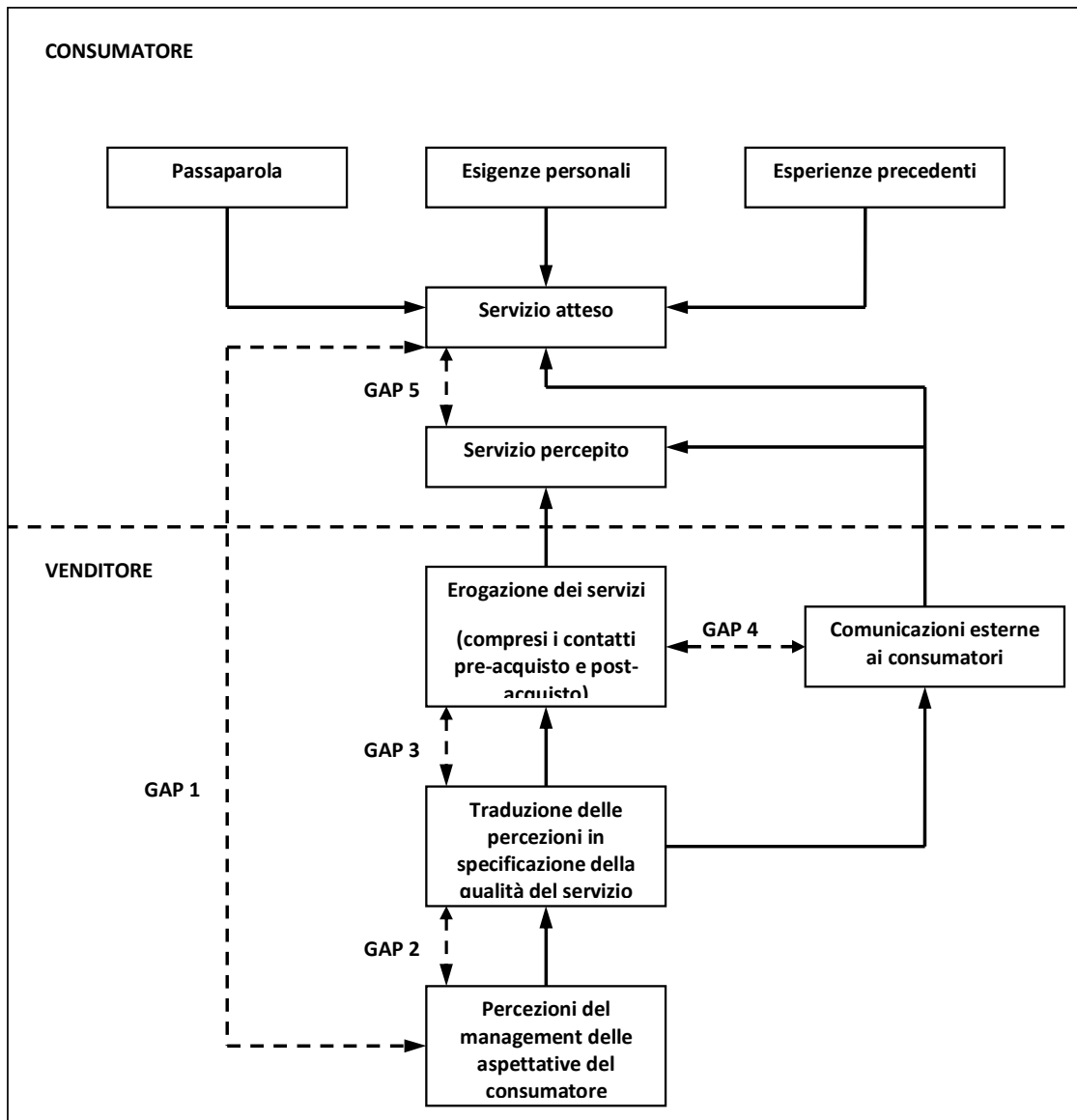
Negli anni '80 Parasuraman, Zeithaml e Berry si propongono di studiare i fattori che influenzano nei soggetti le valutazioni sulla qualità dei servizi, definita come “*a comparison between expectations and performance*” (Parasuraman *et al.*, 1985, pag. 42) e che gli Autori intendono essere la soddisfazione degli utenti.

I servizi si distinguono dai beni tangibili per alcune caratteristiche quali l'intangibilità, l'eterogeneità, la non immagazzinabilità, l'essere un'attività o un processo, il formarsi solitamente tramite l'interazione tra utente e fornitore. Queste peculiarità rendono complessa la valutazione della loro qualità, che interessa non solo le aspettative degli utenti e le *performance* del servizio, ma anche lo svolgimento del processo di erogazione.

È quindi elaborato un modello concettuale noto come *Teoria dei Gap*, illustrato nella Fig. 9, che ipotizza che le percezioni della qualità dei soggetti siano influenzate da cinque distinti *gap* che si possono verificare nel processo di erogazione di un servizio (Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithaml *et al.*, 1988):

- *Gap 1 o scostamento sull'idea di business*: è il divario tra le aspettative degli utenti e come queste sono interpretate dal *management* dell'ente erogatore del servizio. Questo *gap* è determinato, solitamente, dalla carenza e/o inesattezza delle informazioni a disposizione dell'organizzazione riguardo gli attributi che sono effettivamente indicatori di qualità per gli utenti di un servizio, ma può essere causato anche da un'inesatta interpretazione di informazioni corrette da parte del *management*. Questo scostamento è funzione, quindi, dell'impostazione delle ricerche di mercato dell'impresa, della comunicazione *upward* tra il personale ai vari livelli dell'organizzazione con il *management*, del numero stesso dei livelli di *management*.

**Fig. 9 Teoria dei Gap**



Fonte: adattamento da Zeithaml *et al.*, 1988, pag. 36.

- *Gap 2 o scostamento sulle caratteristiche del servizio:* è il divario tra la modalità con cui il *management* ha interpretato le aspettative dei soggetti e come queste sono state convertite, in fase di progettazione del servizio, in specifiche del servizio stesso. Questo *gap* può essere determinato da vari fattori tra cui: difficoltà di trasformare in caratteristiche standard del servizio le aspettative degli utenti, come interpretate dai *manager*; la mancanza di un orientamento alla qualità del *management*, che può essere più indirizzato alla riduzione dei costi o al profitto a breve termine, elementi più facilmente misurabili; la percezione della fattibilità di implementare le aspettative.

- *Gap 3 o scostamento sui modi di funzionamento*: è il divario tra il servizio effettivamente erogato e gli standard di qualità prefissati ed è denominato *service performance gap*. Può essere causato dall'incapacità o dalla riluttanza degli addetti all'erogazione a fornire il servizio ai livelli previsti; da un'insufficiente assistenza agli utenti; da un inadeguato sistema interno di supporto al personale.
- *Gap 4 o scostamento sulla promessa*: è il divario tra il servizio prospettato dalla comunicazione esterna ai clienti e quello effettivamente erogato. La comunicazione esterna influenza le aspettative degli utenti e, di conseguenza, anche le loro percezioni delle *performance* del servizio.
- *Gap 5*: è lo scostamento tra il servizio atteso dall'utenza e quello effettivamente erogato ed è definito come *service quality*. È determinato dall'insieme dei *gap* precedenti.

Per gli Autori il *gap 5* o *service quality* è la soddisfazione degli utenti, che propongono di misurare con il modello SERVQUAL (*Service Quality*), uno dei modelli più diffusi per la misurazione della CS relativa ai servizi (Parasuraman *et al.*, 1988; 1991)<sup>10</sup>.

#### ***Modello dei Gap di Valdani e Busacca***

Valdani e Busacca (1987) propongono un'evoluzione del Modello dei *Gap* il cui scopo è agevolare l'adozione della *Customer Satisfaction* come linguaggio organizzativo e d'interazione tra le diverse parti di un'impresa.

In questo approccio ci si propone di verificare la corrispondenza tra:

- gli obiettivi pianificati dal *management* (*soddisfazione pianificata*);
- il livello desiderato dal cliente (*soddisfazione desiderata*);
- gli obiettivi percepiti dal personale aziendale (*soddisfazione recepita*);
- il livello percepito dal cliente (*soddisfazione percepita*);
- il livello offerto (*soddisfazione offerta*).

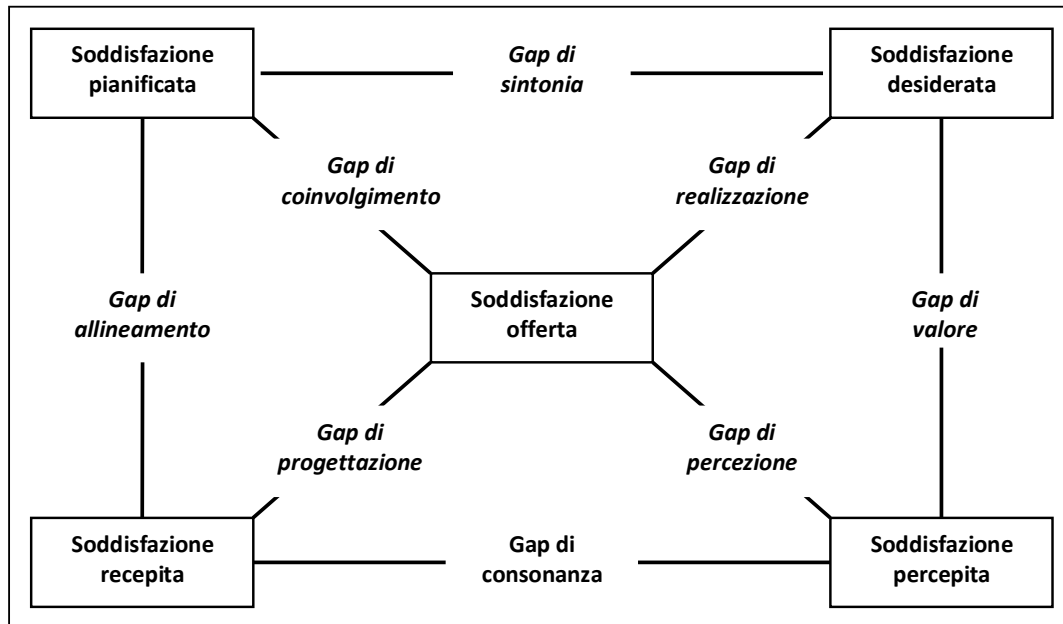
I *gap* tra i diversi tipi di soddisfazione, determinati dalla divergenza tra il modello cognitivo utilizzato dal cliente per l'elaborazione delle sue attese e delle sue misurazioni e

---

<sup>10</sup> Si veda il paragrafo 3.6.1 *Modello SERVQUAL*.

quello che caratterizza l'orientamento al mercato dell'impresa, influenzano il livello di soddisfazione del cliente. Si individuano 8 possibili *gap* (Fig. 10):

**Fig. 10 Modello dei Gap di Valdani e Busacca**



Fonte: adattamento da Valdani e Busacca, 1987, pag. 32.

- 1) Il *gap di sintonia* rappresenta la discrepanza tra le aspettative dei clienti e l'offerta dell'impresa: i clienti hanno esigenze molto differenziate e spesso mutevoli nel tempo; inoltre frequentemente incontrano difficoltà nella comunicazione dei propri bisogni e desideri.
- 2) Il *gap di valore* deriva da una qualità del servizio erogato dall'impresa inferiore rispetto a quella desiderata dai clienti.
- 3) Il *gap di percezione* è lo scostamento tra la qualità offerta dall'impresa e la soddisfazione percepita dai consumatori. Può essere conseguenza dell'insufficienza comunicativa della qualità offerta, della differenza tra il sistema cognitivo dei clienti e le informazioni percepite, e della divergenza esistente tra il livello di qualità percepito dai clienti e quello definito dall'impresa.
- 4) Il *gap di allineamento* esprime lo scostamento tra la soddisfazione pianificata dal *management* e gli standard di soddisfazione del cliente percepiti dal personale.
- 5) Il *gap di progettazione* misura la divergenza tra gli standard qualitativi condivisi dall'organizzazione e la qualità effettivamente offerta al mercato.
- 6) Il *gap di realizzazione* rappresenta l'incapacità di produrre un'offerta corrispondente alle specifiche progettuali.

- 7) Il *gap di coinvolgimento*, riconducibile alla differenza tra gli obiettivi di *Customer Satisfaction* pianificati dal *management* e la soddisfazione offerta dall'impresa, è dovuto all'inesistenza di una cultura di coinvolgimento e all'inadeguata gestione delle variabili organizzative.
- 8) Il *gap di consonanza* misura la divergenza tra gli obiettivi di *Customer Satisfaction* recepiti dal personale e le percezioni maturate dalla clientela sul livello di qualità offerto dall'impresa. È la conseguenza logica del *gap di sintonia* e del *gap di allineamento* e, se protratto nel tempo, si traduce in un indebolimento della credibilità e dell'immagine aziendale.

## 1.4 Need fulfillment e Customer Satisfaction

Il bisogno o necessità (*need*) può essere definito come “*a requirement to fulfill a goal*” e il *need fulfillment* è uno degli elementi comparativi che contribuiscono alla formazione della soddisfazione (Oliver, 2010, pag. 23).

I bisogni sono determinati o dalla presenza di un deficit nella vita di un soggetto, deficit che l'individuo vuole colmare (*restoration*), o dall'esigenza di acquisire un bene come miglioramento del proprio stato (*enhancement*). I bisogni (*need*) sono maggiormente correlati con il concetto di deficit mentre i desideri (*want*) derivano invece dall'aspirazione al miglioramento.

In questo paragrafo sono presentate alcune delle teorie che indicano il soddisfacimento dei bisogni come elemento determinante della soddisfazione.

### 1.4.1 Two-factor Theory

Diverse sono le teorie sui bisogni che, trattando dell'appagamento o meno delle necessità dei soggetti, influenzano gli studi sulla soddisfazione e insoddisfazione.

Nel 1943 Maslow propone una *gerarchia* dei bisogni: la soddisfazione, non necessariamente completa, dei bisogni inferiori è indispensabile affinché possa emergere qualsiasi altro bisogno collocato tra i bisogni superiori.

Hezberg formula *La Teoria dei Fattori Motivazionali e d'Igiene* che, al contrario della *gerarchia* di Maslow che vuole essere una teoria generale dei bisogni e delle motivazioni umane, si propone di individuare i *satisfier*, fattori motivanti, e i *dissatisfier*, fattori igienici (Herzberg *et al.*, 1959; Herzberg, 1966, 1968). Malgrado sia elaborato

specificatamente per l'ambito lavorativo, questo approccio è applicato da diversi Autori anche nello studio della *Customer Satisfaction*.

I *dissatisfiers* risultano essere soprattutto fattori del *contesto* lavorativo, come le condizioni di lavoro, la politica aziendale e le relazioni con i superiori, mentre i *satisfiers* consistono principalmente di fattori relativi al *contenuto* del lavoro, come il lavoro stesso, la realizzazione lavorativa, la responsabilizzazione. L'autore sostiene che queste due categorie abbiano influenze separate e distinte sui lavoratori. In particolare i fattori di contesto possono determinare solo insoddisfazione in caso di loro assenza o di loro anomalia, poiché quando sono presenti con un adeguato livello sono considerati elementi ordinari del lavoro stesso. Quindi, quando sono verificati, non provocano soddisfazione. Sono denominati *fattori igienici* poiché sono considerati essenziali all'ordinaria *salute omeostatica* del lavoratore. Al contrario i *fattori motivazionali* determinano solo soddisfazione e motivazione e la loro assenza non provoca insoddisfazione (Tab. 4).

**Tab. 4 I fattori di Herzberg**

	<b>Fattori igienici</b>	<b>Fattori motivazionali</b>
<b>Concernono il</b>	Contesto in cui viene svolto il lavoro	Contenuto del lavoro
<b>Se assenti</b>	Generano insoddisfazione	Non generano insoddisfazione
<b>Se presenti</b>	Non generano soddisfazione e/o motivazione	Generano soddisfazione e/o motivazione

Fonte: elaborazione propria.

Quindi la soddisfazione (risultante dal soddisfacimento di un bisogno motivazionale) e l'insoddisfazione (provocata dalla frustrazione di un bisogno igienico) non sono due poli opposti di uno stesso *continuum* (Esempio 1, Fig. 11), ma devono essere considerate come processi unipolari e indipendenti: l'opposto della soddisfazione è la non-soddisfazione, cioè l'assenza di soddisfazione (Esempio 2, Fig. 11); l'opposto dell'insoddisfazione è la non-insoddisfazione, cioè l'assenza di insoddisfazione (Esempio 3, Fig. 11).

Questa teoria *two-factor* consente di interpretare la presenza contemporanea di soddisfazione e insoddisfazione, permettendo inoltre di ipotizzare la rimozione dei *dissatisfier*, per diminuire l'insoddisfazione, indipendentemente dall'eventuale implementazione di elementi *satisfier*, per aumentare la soddisfazione.

## Fig. 11 Soddisfazione, insoddisfazione e non-soddisfazione

### Esempio 1

Insoddisfazione					Soddisfazione	
1	2	3	4	5	6	7

### Esempio 2

Non-soddisfazione					Soddisfazione	
1	2	3	4	5	6	7

### Esempio 3

Insoddisfazione					Non-insoddisfazione	
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 145.

Diverse ricerche confermano l'applicabilità della teoria di Herzberg nello studio della *Customer Satisfaction*, suggerendo come essa sia particolarmente adeguata per quei beni che comportino un notevole coinvolgimento da parte del soggetto nell'acquisto e/o fruizione piuttosto che per i beni più semplici (Swan e Combs, 1976; Maddox, 1981; Johnston, 1995; Johns e Howard, 1998; Zhang e van Dran, 2000; Yap e Sweeney, 2007).

### 1.4.2 *Three-factor Theory*

Nel contesto *consumer* si considerano non due soli tipi di bisogni/attributi bensì tre, classificati a seconda di come il loro soddisfacimento/presenza o meno influisca sulla *Customer Satisfaction*. Oliver (2010) propone la *Three-factor Theory* che contempla:

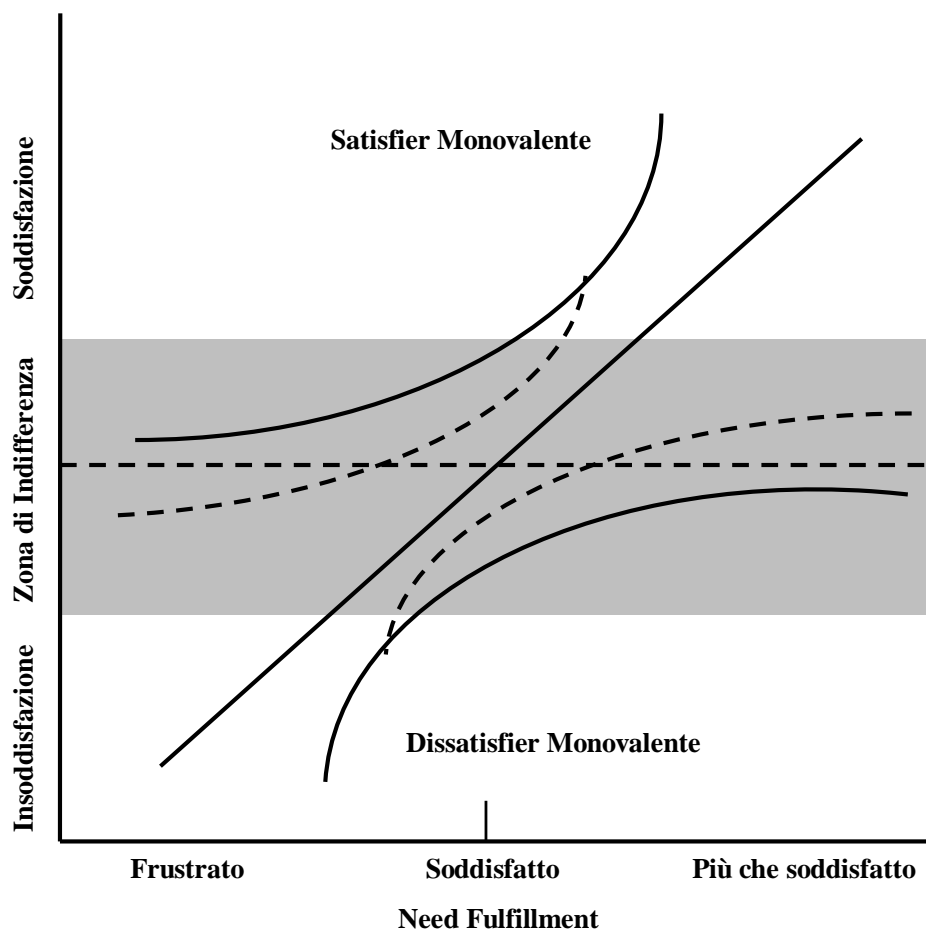
- *Bivalent satisfier*, elementi che causano sia soddisfazione sia insoddisfazione;
- *Monovalent dissatisfier*, elementi essenziali che non influiscono sulla soddisfazione, ma la cui assenza o il loro mancato soddisfacimento provoca insoddisfazione;
- *Monovalent satisfier*, elementi che aumentano la soddisfazione se presenti o soddisfatti ma che non influenzano l'insoddisfazione.

Nella Fig. 12 è illustrato come i tre diversi tipi di attributi influiscono sulla soddisfazione e sull'insoddisfazione. Un fattore *monovalent dissatisfier* provoca la maggior parte dell'insoddisfazione se assente, ma non influisce con la sua presenza sulla soddisfazione. L'assenza di un elemento *monovalent satisfier* al contrario non causa



insoddisfazione, ma la sua presenza è fonte di notevole soddisfazione. Infine un fattore *bivalent satisfier* influisce in entrambe le dimensioni.

**Fig. 12** Come operano le tre categorie di attributi sulla soddisfazione/insoddisfazione



Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag 150.

Si evidenzia l'andamento lineare dell'influenza del fattore bivalente in risposta al soddisfacimento dei bisogni, in contrapposizione con la tendenza esponenziale degli elementi monovalenti. Questi, inoltre, tendono ad avere un comportamento asintotico nella zona di indifferenza. Le linee tratteggiate illustrano la situazione che si verifica qualora si supponga che i fattori monovalenti possano avere un qualche effetto anche sulla soddisfazione, per il *dissatisfier*, o sull'insoddisfazione, per il *satisfier*.

La zona grigia d'indifferenza rappresenta la situazione in cui i fattori bivalenti perdono la loro influenza.

A volte a queste tre tipologie principali di fattori sono aggiunti anche i fattori *critici*, potenziali *satisfier* o *dissatisfier*, e quelli invece *neutrali* (Johnston, 1995; Vargo *et al.*, 2007).

### 1.4.3 *Attractive Quality Theory*

Un altro approccio che studia la *Customer Satisfaction* in relazione al soddisfacimento dei bisogni degli individui è l'*Attractive Quality Theory* di Kano *et al.* (1984)<sup>11</sup>.

Questa teoria ha come assunto di base la scomposizione dell'offerta di beni e servizi in attributi o qualità che il soggetto è in grado di percepire e utilizzare per formulare un giudizio di soddisfazione. Inoltre si ipotizza una relazione non lineare tra gli attributi di *performance* e la soddisfazione complessiva del soggetto e anche che “*satisfaction and dissatisfaction are two independent concepts in the mind of the consumer and should be considered separately*” (Riviere *et al.*, 2006, pag. 573).

L'analisi dell'influenza degli attributi è bidimensionale: si considerano le reazioni dei soggetti alla presenza o all'assenza di un elemento, non considerandole in contrapposizione. Rispetto al modello a tre fattori di Oliver c'è una maggiore focalizzazione sulla valutazione degli specifici attributi di qualità, cioè sulla “*relationship between the performance of an attribute and the level of attribute satisfaction*” (Löfgren e Wittel, 2008, pag. 60).

Gli attributi o qualità sono classificati secondo la loro relazione con la soddisfazione e l'insoddisfazione:

- *Must-be quality* o *attributi di qualità ovvia*, l'equivalente dei *monovalent dissatisfier*, cioè quegli attributi essenziali del prodotto che non sono quasi mai menzionati spontaneamente dai consumatori nelle risposte sulla CS. La loro presenza è data per scontata dai soggetti e quindi non influenza il livello di soddisfazione, mentre la loro eventuale assenza comporta una notevole insoddisfazione.
- *One-dimensional quality* o *attributi di qualità dichiarata*, l'equivalente dei *bivalent satisfier*, cioè quegli attributi che possono presentare diversi livelli di *performance*. Sono caratteristiche solitamente misurabili e a volte specificatamente tecniche e quasi mai non vengono indicate dagli soggetti coinvolti nelle indagini di CS.
- *Attractive quality* o *attributi di qualità latente*, l'equivalente dei *monovalent satisfier*. Sono indicati spesso anche come *delight*<sup>12</sup> o *delighter*, attributi che

---

<sup>11</sup> Malgrado l'articolo seminale di Kano *et al.* del 1984 sia citato in tutti gli articoli esaminati sulla *Attractive Quality Theory*, non è stato possibile rintracciarlo in alcun modo.

possono essere considerati come *piacevoli sorprese* e che solitamente non sono menzionati proprio perché il consumatore non è consapevole della loro esistenza. Quindi se sono assenti non provocano insoddisfazione, ma se sono presenti determinano soddisfazione.

- *Indifferent quality* o *attributi indifferenti*, elementi che non determinano né soddisfazione né insoddisfazione indipendentemente dalla loro implementazione.
- *Reverse quality* o *attributi di qualità inversa*, elementi che se presenti causano insoddisfazione, mentre se assenti determinano soddisfazione. A volte sono attributi considerati di qualità dalle imprese che li implementano nei loro prodotti, mentre per il consumatore sono fonte di insoddisfazione.

Nella Fig. 13 è illustrato il Modello di Kano, che è molto simile al modello a tre fattori proposto da Oliver (2010)<sup>13</sup>. Sull'asse verticale è rappresentata la soddisfazione dell'individuo, mentre sull'asse orizzontale è descritta la capacità del bene di appagare i bisogni.

La curva della *must-be quality* indica le *performance* degli attributi che, se mancanti, generano notevole insoddisfazione, ma la cui presenza non influisce sulla soddisfazione se non in modo molto limitato. La curva ha quindi un andamento asintotico verso la condizione di neutralità. Il soggetto usualmente non nomina queste caratteristiche nelle sue richieste o nelle sue aspettative, poiché le considera intrinseche nel bene.

La curva della *one-dimension quality* ha un andamento sostanzialmente lineare poiché per questi attributi la soddisfazione generata è proporzionale alle *performance*. Sono le caratteristiche che il soggetto utilizza per formare i propri criteri d'acquisto del bene e che quindi, se definiscono l'offerta dell'impresa, non ne differenziano la *performance* rispetto i concorrenti.

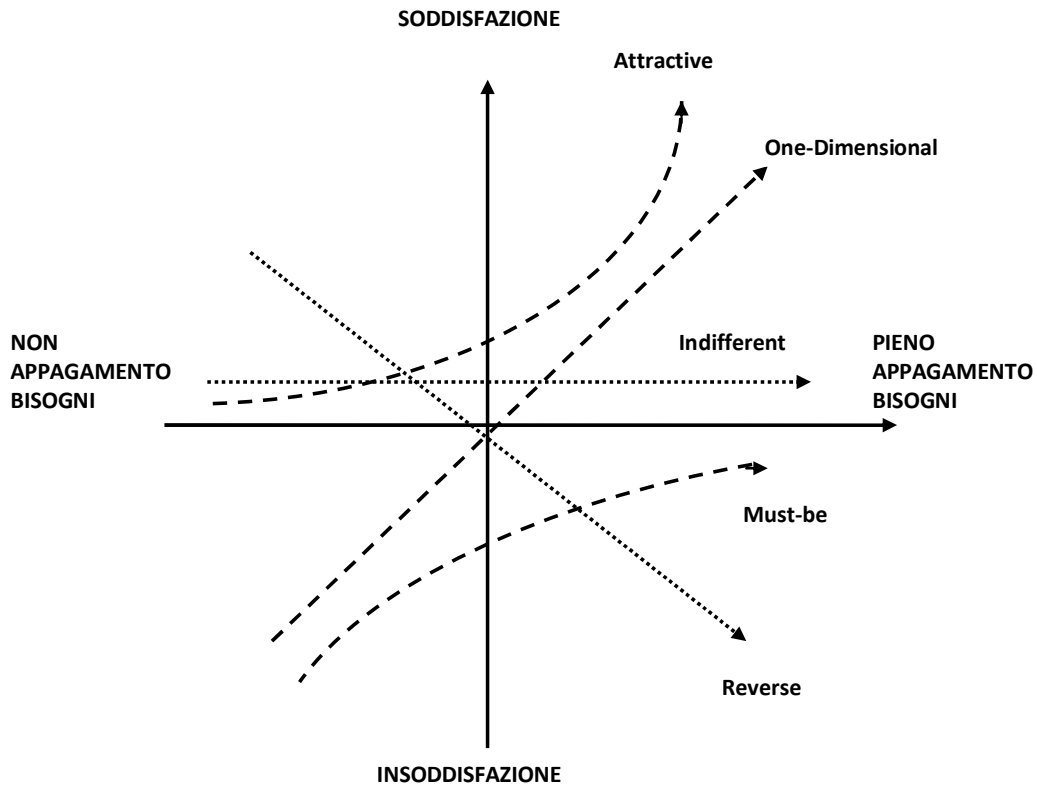
La curva dell'*attractive quality* esprime la soddisfazione generata dalla presenza di attributi che il soggetto non considera nella sue aspettative e che quindi lo *sorprendono*. Le *performance* di questi attributi inattesi, ma che *deliziano* l'individuo, hanno un effetto esponenziale sulla soddisfazione.

---

<sup>12</sup> *Delight* può essere definito come “a profoundly positive emotion state generally resulting from having one’s expectations exceeded to a surprising degree” (Oliver, 2010).

<sup>13</sup> Oliver dichiara nella seconda edizione del suo libro *Satisfaction* (2010) che al momento della sua prima edizione nel 1997 non era a conoscenza delle ricerche di Kano: “His thesis of interpreting attribute meanings, although from a quality perspective, was identical to that presented in my first edition and it was with some chagrin that I realized that even the graphics [...] were unmistakably similar” (Oliver, 2010, pag. 159).

**Fig. 13 Modello di Kano**



Fonte: adattamento da Löfgren e Wittel, 2008, pag. 62.

La curva dell'*indifferent quality* è rappresentata come una retta orizzontale che non esprime alcuna influenza sulla soddisfazione anche qualora l'attributo sia presente, mentre la curva della *reverse quality* è inclinata negativamente poiché la presenza di queste caratteristiche genera insoddisfazione nei soggetti.

È importante osservare come il modello di Kano sia dinamico: col passare del tempo i fattori *attractive* si declassano prima in attributi *one-dimensional* e infine in qualità *must-be*. Infatti i soggetti tendono ad abituarsi alle caratteristiche di qualità di un bene fino a considerarle intrinseche (Wittel e Fundin, 2005).

Numerose sono le ricerche sulla soddisfazione effettuate usando la *Theory of Attractive Quality* anche in comparazione con i modelli SERVQUAL (Tan e Pawitra, 2001; Baki *et al.*, 2009) e IPA (Tontini e Silveira, 2007; Mikulić e Prebežac, 2011): per delle esaustive *review* della letteratura si vedano Mikulić (2007) e Löfgren e Wittel (2008).

## 1.5 Ulteriori costrutti correlati con la Customer Satisfaction

In letteratura la *Customer Satisfaction* è analizzata in riferimento a numerosi altri costrutti, che possono essere suoi antecedenti o conseguenti. Di seguito sono proposte alcune delle relazioni maggiormente studiate sia teoricamente sia empiricamente.

### 1.5.1 Valore e Customer Satisfaction

Il valore, negli studi sulla *Customer Satisfaction*, è definito come “*a judgment comparing what was received (e.g., hedonic or utilitarian performance) to the acquisition costs (e.g., financial, psychological, or physical effort). [...] Also [...] a high (or ultimate) level of achievement in a consumption goal hierarchy*” (Oliver, 2010, pag. 23) e quindi “*like satisfaction, value is a human comparator response*” (Oliver, 2010, pag. 192).

Il valore, in ambito *consumer*, può essere inteso come correlato positivamente con la qualità, con fattori estrinseci di un bene come la funzionalità, con fattori intrinseci come la piacevolezza e con elementi con un più elevato livello di astrazione come i valori personali. Inoltre si ritiene che il valore sia correlato negativamente con un quinto fattore, il sacrificio percepito, definito in termini sia di esborso economico sia di costi non monetari. Quindi il valore può essere espresso come una funzione positiva di ciò che il soggetto riceve e negativa di ciò che sacrifica (Zeithaml, 1988).

Nella seguente Tab. 5 è proposta una sintesi degli elementi distintivi tra il concetto di valore e quello di soddisfazione.

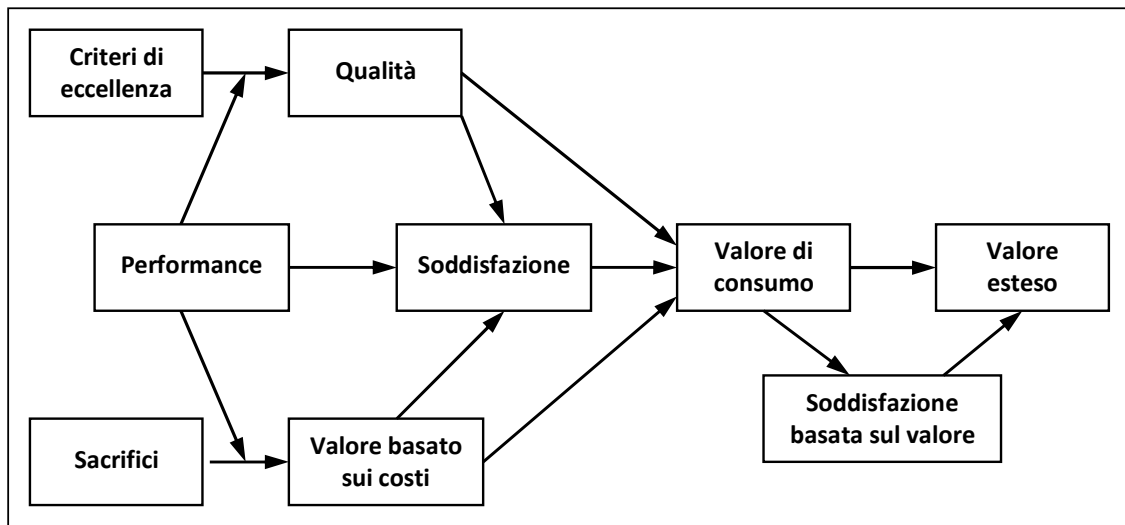
**Tab. 5 Valore e soddisfazione**

Valore	Soddisfazione
Un desiderio del consumatore	Una reazione del consumatore
Indipendente dalla tempistica di utilizzo o consumo	Dipendente dall'esperienza di utilizzo o consumo
Indipendente dalla categoria del prodotto o servizio	Specifico del prodotto o servizio
Fornisce indicazioni strategiche all'ente fornitore	Fornisce <i>feedback</i> strategici all'ente fornitore

Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 201

Le relazioni tra i due concetti sono molto complesse e sono sintetizzate nel grafico proposto nella Fig. 14.

**Fig. 14 Rete nomologica dei concetti di valore nell'esperienza di consumo**



Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 203.

I *sacrifici* che un soggetto deve sostenere per ottenere un bene e la qualità dello stesso influiscono sia sulla soddisfazione sia sulla valutazione del valore del consumo, giudizio che influisce poi sulla soddisfazione correlata col valore.

Diversi sono gli studi sulle relazioni tra valore e valutazione della qualità e della soddisfazione (Bolton e Drew, 1991; Setijono e Dahlgaard, 2007) e sui loro effetti sul comportamento dei consumatori (Cronin et al., 2000; McDougall e Levesque, 2000; Pisnik Korda e Snoj, 2010).

### **1.5.2 Equità e Customer Satisfaction**

In ambito *consumer* l'equità può essere definita come “*fairness, the degree to which the proportionate input-to-outcome ratio of one entity compares to that of another. Equity assumes comparative equality whereas inequity occurs when these ratios are disparate, either in a positive sense (favoring the actor – ‘preference’) or in a negative sense (disadvantaging the actor)*” (Oliver, 2010, pag. 22.).

I soggetti hanno delle aspettative di *equie* transazioni con i fornitori di beni: se queste sono disattese c'è un'influenza sulla formazione del giudizio di soddisfazione (Oliver e deSarbo, 1988; Oliver e Swan, 1989; Ordonez et al., 2000; Sauley e Bedeian, 2000).

I concetti di equità e *disconfirmation* appaiono molto simili: sono dei processi di comparazione; utilizzano degli standard a priori per effettuare i confronti con le *performance* effettive; influenzano la formulazione delle valutazioni di soddisfazione

(Szymanski e Henard, 2001). Sono tuttavia dei costrutti diversi come sintetizzato nella seguente Tab. 6.

**Tab. 6 Differenze concettuali tra equità e disconfirmation**

<b>Dimensioni comparative</b>	<b>Equità</b>	<b>Disconfirmation</b>
<b>Standard di comparazione</b>	Input e risultati altrui	Aspettative, desideri, norme
<b>Natura degli standard di comparazione</b>	Norme passive, interpersonali e sociali	Generalmente aspettative sulle performance attivamente rielaborate
<b>Attributi e dimensioni</b>	Solo quelli aventi implicazioni relative a equità o preferenze (a es. il prezzo pagato)	Potenzialmente tutti gli attributi e le dimensioni del bene/servizio
<b>Fasi nel processo</b>	Due:  1. comparazione degli input e dei risultati delle parti coinvolte; 2. comparazione dei rapporti risultati/input delle parti coinvolte	Una:  comparazione delle performance solo con le aspettative, i desideri, le norme.
<b>Risposte emozionali</b>	Negative: rabbia, afflizione, risentimento, rivendicazione  Nulle (equità): giustizia, imparzialità  Positive: senso di colpa, glee (un senso di giustizia “egocentrica”)	Negative: rabbia, disappunto  Nulle (confirmation): appagamento  Positive: delight

Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 227.

### **1.5.3 Loyalty e Customer Satisfaction**

La *loyalty* è “*a deeply held psychological commitment to repurchase a product or repatronize a service in the future despite obstacles or disincentive to achieve the consumption goal*” (Oliver, 2010, pag. 23). È evidente come per un’impresa creare e mantenere la lealtà dei suoi clienti sia essenziale per la sua stessa sopravvivenza (Ngobo, 1999; Helgesen, 2006).

La relazione tra *loyalty* e CS è asimmetrica: la soddisfazione dei soggetti è una condizione necessaria ma non sempre sufficiente affinché si crei la *loyalty* (Oliver, 1999; Seiders *et al.*, 2005; Chandrashekar *et al.*, 2007).

#### 1.5.4 Regret, Hindsight e Customer Satisfaction

Il rimpianto o *regret* è “a judgment of perceived loss, sometimes referred to as an opportunity cost, due to ‘what might have been’ had the consumer purchase a forgone alternative”, mentre il “*senno di poi*” o *hindsight* è “a reconstructed mental state of understanding concerning an event after the fact” (Oliver, 2010, pag. 23).

Il rimpianto è un potenziale referente per le comparazioni e quindi può influenzare la formazione delle *disconfirmation*, ma il tentativo di minimizzarlo può condizionare direttamente le scelte dei soggetti che potrebbero preferire le alternative meno rischiose (Dröge *et al.*, 1997; Connolly e Zeelenberg, 2002).

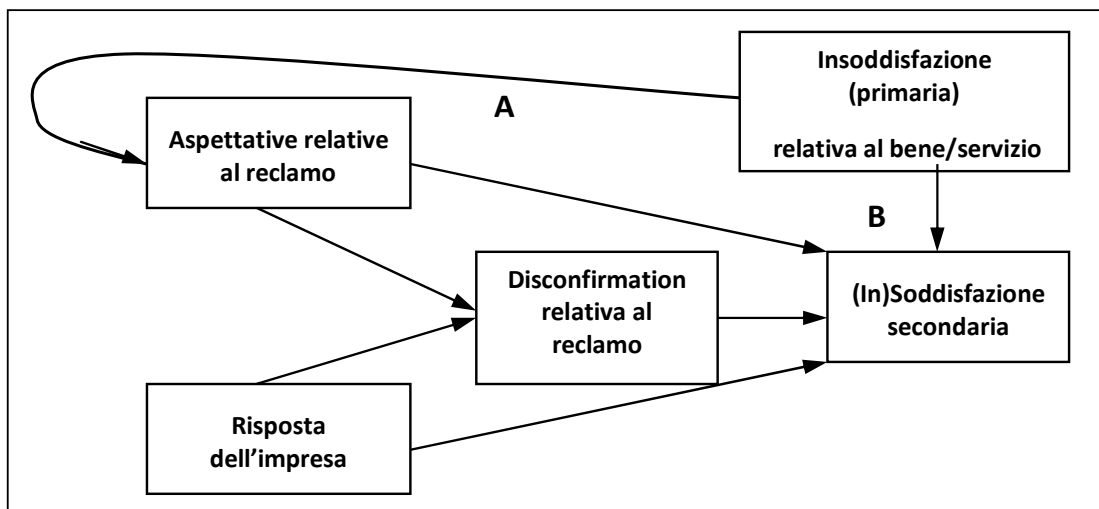
L’*hindsight* invece può avere un effetto inibitore sulla considerazione delle possibili alternative, distorcendo la retrospezione delle decisioni assunte in funzione dei risultati (Hawkins e Hastie, 1990; Pieters *et al.*, 1995; Zwick *et al.*, 1995).

#### 1.5.5 Gestione dei reclami e Customer Satisfaction

La gestione dei reclami è un fattore molto rilevante nella formazione del giudizio di soddisfazione complessivo riguardo un’impresa e influenza il comportamento futuro dei consumatori. (Bearden e Teel, 1983; Liu *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 1999; Andreassen, 2001; Orsingher *et al.*, 2010; Varela-Neira *et al.*, 2010).

La dinamica psicologica della gestione dei reclami è illustrata nella Fig. 15.

**Fig. 15 Expectancy Disconfirmation Model applicato alla gestione dei reclami**



Fonte: adattamento da Oliver, 2010, pag. 392.

Il consumatore generalmente ha delle aspettative riguardo i risultati dei suoi reclami e considera anche la possibilità che l’impresa non risponda in alcun modo alle sue



proteste. Dal confronto delle sue aspettative con l'effettiva risposta dell'impresa il soggetto formula una *complaint disconfirmation* che influisce sulla valutazione della *secondary satisfaction*, cioè la soddisfazione o l'insoddisfazione dopo l'eventuale reazione dell'impresa. Il modello presuppone che la *primary dissatisfaction* sia l'elemento che genera il processo di reclamo (freccia A). Si osservi tuttavia come la *secondary satisfaction* subisca l'influenza diretta di ulteriori tre fattori. Le aspettative hanno un impatto non mediato qualora l'impresa abbia una cattiva reputazione nella gestione dei reclami: si può verificare infatti una distorsione sulla percezione della risposta dell'azienda al reclamo (Baer e Hill, 1994). Anche un riscontro insoddisfacente dell'impresa ha una ripercussione diretta sulla *secondary satisfaction*, poiché non necessita di una comparazione con le aspettative. Infine anche la *primary dissatisfaction* esercita un'influenza diretta, rappresentata dalla freccia B.

## 2 La Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione

In questo capitolo sono proposti alcuni dei temi inerenti l'implementazione della *Customer Satisfaction* nelle Amministrazioni Pubbliche.

In primo luogo si illustra il ruolo che la CS assume nell'ambito della PA, che si differenzia da quello svolto nel settore privato. In questo primo paragrafo sono anche introdotti i principali temi che sono sviluppati nel seguito del capitolo.

Dopo un rapido *excursus* sull'affermarsi, all'inizio degli anni ottanta, dei nuovi paradigmi di *governance* denominati *New Public Management*, sono esposte alcune delle criticità evidenziate in letteratura nell'implementazione dei principi di *marketing* nella PA. Queste sono dovute non solo alle caratteristiche specifiche della PA rispetto al settore privato, ma anche ai diversi ruoli che un cittadino/utente interpreta nella fruizione di un servizio pubblico. Quest'ultimo aspetto assume particolare rilevanza nell'analisi della soddisfazione: nella PA la *Customer Satisfaction* può a volte dover essere declinata in *Citizen Satisfaction*.

In seguito sono presentati brevemente alcuni paradigmi di *governance* che si prefiggono di superare le criticità emerse nell'adozione del *New Public Management*.

Si illustra anche il *Customer Satisfaction Management* che propone una gestione della soddisfazione nella PA in un'ottica di una sua integrazione globale nell'intero processo amministrativo e non come sua mera valutazione finale.

Si espone quindi l'attività che l'EUPAN, una rete informale delle PA dei paesi UE, svolge nella promozione e divulgazione delle *good practice* relative la *Customer Satisfaction* nel settore pubblico e si descrive come l'analisi della CS sia implementata nella Pubblica Amministrazione Italiana e le azioni governative per la sua diffusione e standardizzazione nei vari enti pubblici. Ampio spazio è dedicato alle iniziative del portale PAQ che propone diversi strumenti per la valutazione della soddisfazione nella PA, tra cui una procedura standardizzata di rilevazione della CS in caso di erogazione multicanale dei servizi.

### 2.1 Ruolo della Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione

La Pubblica Amministrazione deve adeguarsi ad un ritmo di cambiamenti sociali sempre più veloce, in cui i bisogni e le aspettative dei cittadini mutano rapidamente, non solo quantitativamente ma soprattutto qualitativamente. Comprendere le necessità dei

cittadini-clienti è quindi una priorità che i governi non possono più trascurare. Se non tutte le esigenze e le aspettative possono essere esaudite, anche a causa di risorse sempre più scarse, una loro corretta e adeguata misurazione costituisce un imprescindibile punto di partenza per una sempre più efficace e efficiente erogazione dei servizi pubblici.

Fino agli anni ottanta non si considera applicabile un approccio *customer oriented* alla PA poiché:

- manca un mercato in senso tecnico per le tipiche aree di intervento pubblico (funzioni istituzionali);
- si reputa che la funzione primaria, se non addirittura esclusiva, del *marketing* sia aumentare la domanda, non favorire il migliore equilibrio tra domanda e offerta;
- si confonde, o si pone l'equivalenza tra, *marketing* e pubblicità-promozione “politica” al fine di acquisire consenso (Buccoliero, 2010).

Successivamente, in seguito all'introduzione di nuovi paradigmi improntati al conseguimento di una maggiore efficienza nella PA, l'implementazione dei principi del *marketing* nel settore pubblico diviene un elemento imprescindibile per la creazione di valore per il cittadino-utente.

All'interno di questo processo di trasformazione della PA si crea pertanto la necessità di recepire le effettive esigenze del cittadino-utente e di monitorarne la soddisfazione riguardo l'erogazione dei servizi tramite la rilevazione e l'analisi della *Customer Satisfaction*.

### **2.1.1 Finalità della Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione**

L'*US Department of Agriculture* è una delle prime organizzazioni pubbliche a sponsorizzare, agli inizi degli anni settanta, un'indagine di *Customer Satisfaction*. L'obiettivo è sviluppare un indicatore soggettivo di CS, l'*Index of Consumer Satisfaction* (ICS), come complemento al *Consumer Price Index* (CPI) “to supplement this ‘cost measure’ with a ‘benefit measure’” (Pfaff, 1972, pag. 714). L'ICS è quindi considerato come una misura del *Subjective Welfare* per determinare il beneficio che il consumatore riceve, o il grado di soddisfazione che prova, in un'esperienza d'acquisto. Il fine ultimo della ricerca è proporre un indice utile non solo agli operatori del mercato per migliorare le proprie *performance*, ma anche al “government charged with the task of providing happiness to its citizens” (pag. 713).

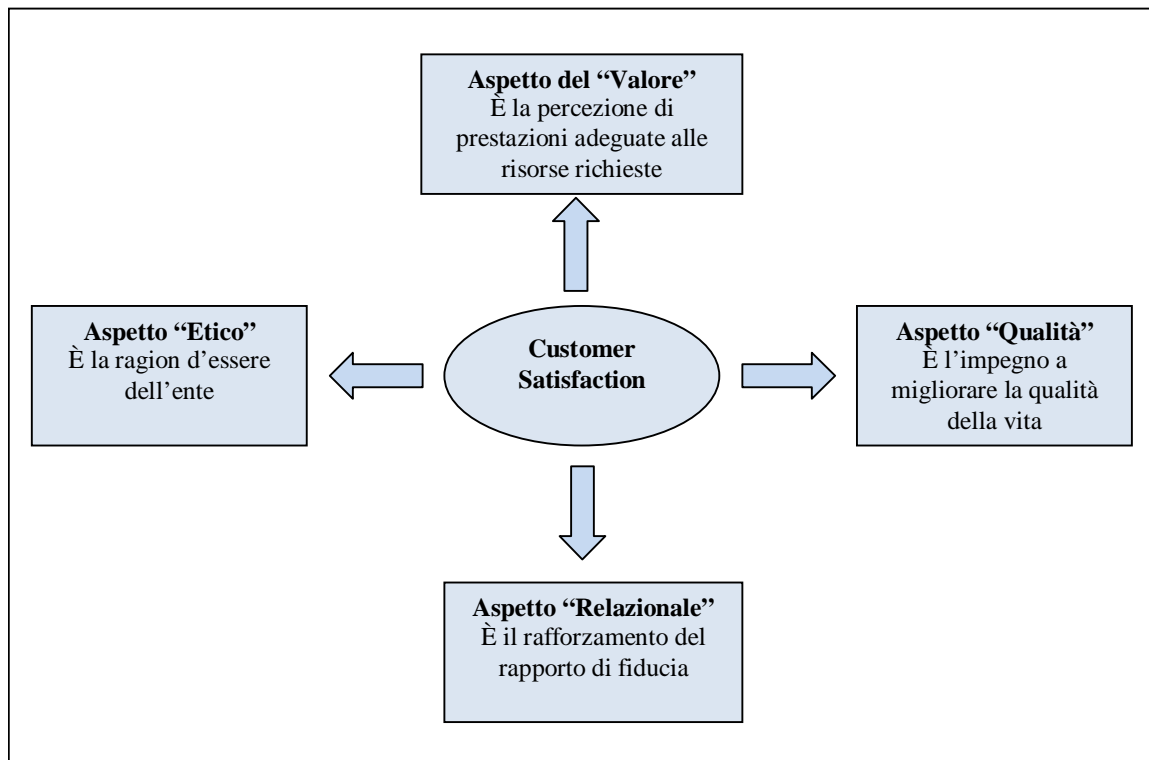
Le finalità ultime della rilevazione e analisi della soddisfazione dell'utente nella PA sono quindi profondamente diverse da quelle dell'impresa privata (Tanese *et al.*, 2003). L'ambiente competitivo in cui opera l'azienda privata rende la CS un elemento fondamentale nella strategia di fidelizzazione dell'utente e, tramite lo studio delle sue esigenze/aspettative, nella progettazione di nuovi beni/servizi sempre più concorrenziali. Nella PA, invece, si assiste a un capovolgimento della logica del rapporto impresa/utente: è la soddisfazione delle esigenze del cittadino la ragion d'essere della relazione, non la vendita di un servizio. L'utente, infatti, non è tanto un cliente quanto l'azionista principale dell'amministrazione, colui che stabilisce l'istituzione e la legittimazione dell'ente pubblico. Quindi la PA non deve perseguire la *fedeltà* dell'utente, bensì l'instaurazione di un rapporto di *fiducia* con il cittadino che ne legittimi socialmente l'azione. Di conseguenza occorre che la PA fornisca sì servizi di qualità efficaci e efficienti, ma soprattutto *soddisfi* le esigenze dell'utente/cittadino, che spesso non ha alternative nel rivolgersi al servizio pubblico.

Ma se la *mission* della PA è servire il cittadino, allora la rilevazione e l'analisi della CS diventa imprescindibile per l'ottimizzazione delle funzioni di tutela e soddisfazione di bisogni collettivi. Anche nella PA c'è, infatti, la necessità di prestare attenzione ai bisogni che il cittadino/utente manifesta, considerare costantemente le sue valutazioni, potenziare e ottimizzare il dialogo tra le parti. In effetti, uno dei problemi principali della PA è l'autoreferenzialità, che spesso impedisce una reale comprensione delle effettive esigenze dell'utenza e, di conseguenza, una loro piena soddisfazione.

Le indagini di CS assumono quindi rilevanza secondo quattro aspetti (Fig. 16, Tanese *et al.*, 2003):

- *Aspetto etico*: poiché il cittadino non è un semplice cliente bensì l'azionista fondatore di tutto il sistema pubblico. La *mission* della PA è soddisfare le esigenze e le aspettative dell'utenza, migliorandone la qualità della vita.
- *Aspetto relazionale*: la PA deve instaurare con il cittadino una relazione basata sulla reciproca capacità di ascolto, al fine di ottenere quella fiducia che ne legittimi l'azione.
- *Aspetto del valore del servizio*: l'utente deve poter percepire il valore del servizio, inteso come corretto rapporto costo/beneficio della prestazione.

**Fig. 16 Le valenze della Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione**



Fonte: adattamento da Tanese *et al.*, 2003, pag. 19.

- *Aspetto qualitativo*: il miglioramento della qualità del servizio fornito deve rispecchiare le esigenze del cittadino ed essere percepito positivamente da questo.

Nella Pubblica Amministrazione la *Customer Satisfaction* è uno strumento indispensabile nella scelta delle priorità delle politiche pubbliche e nella verifica dell'efficacia delle stesse poiché:

- consente di individuare ed evidenziare le necessità e le aspettative dei cittadini ordinandole secondo l'ordine di priorità dell'utenza, che può non coincidere con quello della PA;
- rilevando anche le aspettative è di stimolo alle innovazioni dei servizi e dell'organizzazione complessiva dell'amministrazione;
- evidenziando le reazioni dell'utenza alle politiche pubbliche consente di verificarne l'efficacia, permettendo alla PA di approntare eventuali correzioni e miglioramenti;

- consente di dimensionare opportunamente le caratteristiche della prestazione secondo le effettive esigenze dell'utenza, superando così il già citato problema dell'autoreferenzialità della PA.

L'implementazione della *Customer Satisfaction* nella PA coinvolge non solo gli operatori a contatto con l'utenza ma tutta la struttura organizzativa influenzandone gli aspetti culturali, organizzativi e tecnici e stimolando lo sviluppo dell'orientamento al cittadino:

- favorisce l'acquisizione di una cultura della misura, superando il pregiudizio della non misurabilità della qualità dei servizi e orientando verso la cultura del risultato. Inoltre il verificare il riconoscimento o meno da parte dell'utenza dello sforzo al miglioramento può motivare il personale ad un ulteriore sforzo per instaurare un dialogo con i cittadini;
- facilita la transizione dalla logica delle funzioni a quella dei processi, evidenziando come la prestazione erogata è di qualità non in quanto prodotta da una singola funzione, ma perché frutto di processi che coinvolgono l'organizzazione nel suo complesso;
- il flusso di informazioni fornito dalle rilevazioni consente una maggiore calibrazione delle prestazioni alle reali aspettative dell'utenza.

Il cittadino/utente del servizio pubblico spesso non ha alternative al ricorrere alla PA, come nel caso delle transazioni di tipo impositivo e regolatorio (imposizioni fiscali, autorizzazioni, contravvenzioni, ecc.) o in quelle situazioni in cui l'utente è costretto ad avvalersi del servizio (come ad esempio nel caso dell'istruzione obbligatoria) e può soltanto optare tra fornitori diversi della stessa prestazione. Non può quindi, nel caso di insoddisfazione, rivolgersi a un altro fornitore ma solo, eventualmente, reclamare: se nel settore privato l'individuo insoddisfatto attua generalmente una strategia *exit* cambiando fornitore del servizio o acquistando un altro prodotto, nel settore pubblico adotta usualmente la strategia *voice* (Hirschman, 1970, 1978, 1980; Dowding *et al.*, 2000).

Considerare il cittadino come un consumatore può quindi essere riduttivo poiché nella Pubblica Amministrazione c'è una sostanziale disconnessione tra la fornitura dei servizi e il loro pagamento ed è inoltre presente una molteplicità di utenti, le cui esigenze

sono spesso in contrapposizione tra loro. Inoltre, pur nell'ambito di un'impostazione all'ascolto e alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini, la PA deve mantenere una sostanziale indipendenza da essi (Pegnato, 1997).

Nel settore pubblico i fruitori dei servizi sono interessati non solo al consumo di valori materiali, ma anche alla realizzazione di valori sociali, simbolici e normativi (Alford, 2002). Nel settore privato l'utente esercita due funzioni: esprime una preferenza circa il servizio che richiede a un'impresa, scegliendo tra diversi fornitori, e consuma il servizio che riceve, ricavandone un valore. Nell'ambito pubblico questi due ruoli sono svolti da due categorie di attori: i *cittadini* e i *clienti*. Se da un lato entrambe le tipologie *consumano* ciò che è offerto dalla PA, i cittadini il *valore pubblico*, i clienti il *valore privato*, dall'altro sono i cittadini, attraverso i processi politici democratici, che esprimono la preferenze riguardo quale valore debba essere fornito e quanto e come si debba pagare per esso.

Di conseguenza l'uso stesso del vocabolo cliente (*customer*), e in generale della terminologia economica per indicare la relazione tra la PA e l'utenza pubblica, è fortemente criticato in letteratura ritenendo che ciò svaluti il concetto di cittadino: "*the critical distinction between customer and citizen lies in the meanings and practices of participation and dissent*" (Patterson, 1998, pag. 226).

## 2.2 New Public Management

L'introduzione dei principi di *marketing* nella PA ha inizio verso la fine degli anni settanta del secolo scorso, quando il tradizionale paradigma burocratico di molti governi occidentali è messo in discussione. Le crisi finanziarie, lo scontento per la rigidità delle procedure amministrative e la decrescente fiducia nell'amministrazione pubblica portano all'introduzione di idee manageriali nella PA. Si chiede infatti ai Governi di diventare più efficienti, di avere un orientamento ai risultati e al cliente, di offrire (più) valore per (meno) denaro, tramite l'applicazione di modelli del settore privato (Pollitt *et al.*, 2007). Questo nuovo modello di *governance* è denominato *New Public Management* (NPM).

Il *New Public Management* non è tuttavia un paradigma unitario quanto piuttosto un'etichetta che alcuni accademici attribuiscono a una serie di riforme attuate negli anni Ottanta al fine di migliorare l'efficienza e le *performance* della PA. I diversi Governi adattano e reinterpretono le idee iniziali sviluppatesi nei Paesi anglo-americani adeguandole ai loro specifici contesti politici e amministrativi, cosicché con l'appellativo

NPM si indicano esperienze molto diverse tra loro la cui finalità comune è sostituire i tradizionali meccanismi burocratici di comando e controllo con strategie ispirate ai principi del mercato privato (Kettl 2005).

Hood propone una sintesi delle idee alla base del NPM, sottolineando come non solo non tutti gli elementi elencati siano sempre presenti nelle riforme definite come NPM, ma come essi siano, a volte, non pienamente consistenti tra loro, anche a causa delle loro eterogenee derivazioni (Tab. 7).

**Tab. 7 Componenti dottrinali del New Public Management**

<b>Dottrina</b>	<b>Significato</b>	<b>Giustificazione</b>
<i>“Hands-on professional management”</i> in the public sector	Active, visible discretionary control of organizations from named persons at the top, “free to manage”	Accountability requires clear assignment of responsibility for action, not diffusion of power
<i>Explicit standards and measures of performance</i>	Definition of goals, targets, indicators of success, preferably expressed in quantitative terms, especially for professional services	Accountability requires clear statements of goals; efficiency requires “hard look” at objectives
Greater emphasis on <i>output controls</i>	Resource allocation and rewards linked to measured performance; breakup of centralized bureaucracy-wide personnel management	Need to stress <i>results</i> rather than <i>procedures</i>
Shift to <i>disaggregation</i> of units in the public sector	Break up of formerly “monolithic” units, unbundling of U-form management systems into corporatized units around products, operating on decentralized “one line” budgets and dealing with one another on an “arms-length” basis	Need to create “manageable” units, separate <i>provision</i> and <i>production</i> interests, gain efficiency advantages of use of contract or franchise arrangements inside as well as outside the public sector.
Shift to greater <i>competition</i> in public sector	Move to term contracts and public tendering procedures	<i>Rivalry</i> as the key to lower costs and better standards
<i>Stress on private-sector styles of management practice</i>	Move away from military-style “public service ethic”, greater flexibility in hiring and rewards; greater use of PR techniques	Need to use “proven” private sector management tools in the public sector
Stress on greater <i>discipline</i> and <i>parsimony</i> in resource use	Cutting direct costs, raising labour discipline, resisting union demands, limiting “compliance costs” to business	Need to check resource demands of public sector and “do more with less”

Fonte: adattamento da Hood, 1991, pagg. 4-5, corsivo nel testo.



Nel NPM si pone particolare enfasi su:

- *Produttività*: la PA deve fornire maggiori servizi e di miglior qualità imponendo meno tasse tramite l'utilizzo di strumenti di controllo e gestione ispirati al settore privato.
- *Marketization*: si devono usare gli incentivi del mercato privato, mediante privatizzazioni o esternalizzazioni della fornitura dei servizi, per superare le patologie della burocrazia. Si vuole sostituire il tradizionale meccanismo di *command-and-control* con un meccanismo di mercato con cui modificare il comportamento dei manager pubblici verso una maggiore efficienza.
- *Service orientation*: per aumentare la fiducia dei cittadini nella PA è necessario cambiare l'impostazione dell'erogazione dei servizi passando da un orientamento al fornitore (la PA con la sua struttura burocratica) a un orientamento all'utente.
- *Decentralization*: per implementare una maggiore responsabilizzazione del *management* pubblico verso l'utenza si propone di decentralizzare la responsabilità dell'erogazione dei servizi.
- *Accountability*: per aumentare la credibilità della PA si raccomanda di sostituire l'impostazione *top-down* basata sul rispetto delle procedure con un sistema *bottom-up* che si concentri sui risultati. Si sposta, pertanto, l'attenzione dai processi all'output (Kettl, 2005).

Nell'implementazione dei paradigmi denominati NPM si adottano sistemi formali di Pianificazione e Controllo, al fine di supportare l'assunzione di responsabilità amministrativa (*accountability*), la misurazione della *performance*, il *benchmarking* e un'efficiente allocazione delle risorse (Bianchi, 2012).

Una delle strategie adottate nell'approccio NPM per aumentare l'efficienza della PA è il *Total Quality Management* (TQM), secondo cui tutta l'organizzazione deve essere coinvolta nel raggiungimento della propria *mission* (Swiss, 1992).

Insieme con altri fattori come l'efficienza, l'orientamento al mercato e alla competizione, il decentramento e la responsabilità amministrativa sui risultati, uno degli elementi chiave del NPM è la *consumer sovereignty* nell'erogazione dei servizi pubblici (Aberbach e Christensen, 2005). Si enuncia pertanto uno spostamento del potere dai

produttori agli utenti (Potter, 1988): *“public services should be provided for not to the user”* (Jung, 2010, pag. 440).

## 2.3 Applicabilità dei principi di marketing nella PA

In generale il NPM, nell’implementazione dei principi di mercato privatistici nel settore pubblico per aumentarne l’efficienza e la responsabilità amministrativa, sembra considerare l’utente non un cittadino ma un consumatore e spesso non tiene presente le specificità della PA: *“the citizen [...] is defined as a consumer, and the administrative process is meant to operate like a market with a heavy emphasis on individual preferences”* (Aberbach e Christensen, 2005, pag. 241) e *“the special nature of the public sector is denied. NPM builds on values, concepts, and experiences drawn from the private sector and the institutional centerpiece is a replication of the private firm in competitive markets”* (Olsen, 2004, pag. 70).

In letteratura la discussione riguardo l’applicabilità dei principi di *marketing* nella PA e il considerare il cittadino/utente come un consumatore è molto ampia e spesso critica. Si sostiene, tra l’altro, che il *Customer-driven Government* sia incompatibile con la trasparenza democratica (Moe, 1994) e che *“citizens are not customers. They are owners. Customers choose between products presented in the market; citizens decide what is so important that the government will do it at public expense”* (Frederickson, 1992, pag. 13). Anche Pollit sottolinea la differenza tra il ruolo del consumatore e quello del cittadino: *“but consumers are not citizens. To be a consumer is to hold a particular position in a network of market relations. To be a citizen is to be a member of a political community, a richer concept embracing a much wider range of potential relationships”* (Pollit, 1994, pag.12).

Mc Guire, nel sottolineare l’ambiguità del linguaggio e della filosofia del *marketing* quando applicato alla PA, afferma *“if apple were oranges, Phillip Kotler’s generic concepts of marketing would apply as well to government as it does to business. But apples are not oranges and government is not business”* (Mc Guire, 2002, pag. 3). La PA ha dei valori sociali, non solo economici, che riflettono obiettivi di *welfare* e di politiche sociali: *“Social policy is concerned with income inequality and distributional equity.[...] There is no place for equity in the service profit chain”* (Mc Guire, 2002, pag. 12).

In effetti la *mission* della PA non è soddisfare l'utenza per aumentare o mantenere la redditività: occorre identificare e aggregare le preferenze in modo da garantire la legittimità politica e minimizzare le diseguaglianze. Inoltre, se il settore privato è interessato agli utenti attuali e alle loro istanze presenti, è invece necessario che il settore pubblico effettui le scelte considerando anche le esigenze dell'utenza futura, in un'ottica di lungo periodo. Quindi anche la rilevazione e la valutazione della CS nella PA non deve considerare solo le esigenze contingenti dei cittadini fruitori di un servizio, ma è indispensabile che consenta una visione dei bisogni e delle aspettative più ampia sia socialmente sia temporalmente.

Nel paragrafo seguente sono illustrate alcune delle caratteristiche specifiche della PA che rendono necessario un adattamento delle teorie di *marketing* per una loro efficace implementazione e per non provocare distorsioni nella gestione dei processi amministrativi e nella valutazione dei risultati. Successivamente sono presentate alcune delle considerazioni emerse in letteratura riguardo i diversi ruoli del cittadino/utente nella PA.

### **2.3.1 Specificità della Pubblica Amministrazione**

Nell'applicazione dell'orientamento al cliente nella PA possono verificarsi alcuni rilevanti paradossi.

Una delle più significative incongruenze è la possibilità che l'implementazione dei principi di *marketing* nella PA possa condurre a una maggiore disuguaglianza sociale e politica, pur migliorando alcuni aspetti della produzione ed erogazione di servizi. Si osserva come la sovranità dei clienti dipenda considerevolmente dalla condizione che essi possano usufruire dell'opzione *exit*, ma nel settore pubblico spesso l'utente non ha questa possibilità. Inoltre "*upper bounds of effective customer service are not definable in any meaningful way in the absence of prices*" (Fountain, 2001, pag. 60).

Anche la misurazione delle *performance*, se non opportunamente adattata alle caratteristiche della PA, può condurre a valutazioni distorte. Il rilevamento delle *performance* ha il duplice fine di ridurre le spese e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'erogazione dei servizi, ma, il concentrarsi sugli aspetti misurabili può creare degli effetti disfunzionali quali la sub-ottimizzazione, la fossilizzazione su procedure ormai obsolete e la mancanza di innovazione. C'è infatti una debole correlazione tra gli indicatori di *performance* e la *performance* stessa, dovuta alla tendenza degli indicatori a perdere la loro capacità valutativa col trascorrere del tempo. Inoltre le politiche pubbliche

hanno molte, e spesso contrastanti tra loro, finalità. Di conseguenza gli indicatori di *performance* non sono neutrali ma si riferiscono spesso a singoli obiettivi, non riuscendo a cogliere la complessità della PA (Van Thiel e Leuw, 2002).

Si evidenzia, inoltre, come non sempre ci sia una correlazione tra le misure di *performance* effettuate internamente dalla PA e la soddisfazione espressa dai cittadini. Poiché le prime sono, entro certi limiti, reputate più oggettive delle seconde, si sostiene che o l'utenza non sia in grado di valutare correttamente la qualità dei servizi o che la PA non sappia comunicarla efficacemente (Kelly e Swindell, 2002; Kelly, 2003). Tuttavia, dal momento che gli indicatori di *performance* valutano le prestazioni finanziarie e i miglioramenti nei processi interni e non la capacità dell'organizzazione di creare *valore*, comunque inteso, per l'utenza, essi devono essere integrati con misurazioni della CS, che può essere considerata come “*an external measure of administration service performance*” (Kelly e Swindell, 2002, pag. 611; Kelly, 2005).

Anche l'adozione di sistemi formali di Pianificazione e Controllo può determinare alcuni effetti collaterali negativi quali: un aumento della burocratizzazione; una difficoltà di coordinamento tra gli obiettivi politici e gestionali, dovuta alla mancanza di dialogo strategico tra il livello politico e il *management* della PA e, di conseguenza, un divario tra le politiche delle diverse istituzioni che svolgono differenti ruoli nell'erogazione dei servizi (Bianchi, 2012).

Pure l'applicazione dei principi del TQM nella PA può creare degli effetti distorsivi. In effetti, nella sua formulazione originaria derivata dagli sviluppi del Controllo Statistico e dell'Ingegneria Industriale, il TQM non è adatto alle necessità peculiari della PA. Infatti è inizialmente concepito per la gestione dei processi uniformi dell'industria manifatturiera, mentre la PA produce servizi più che prodotti, tramite procedure *labour-intensive*. Inoltre il paradigma del TQM della riduzione della variabilità è di difficile applicazione, tenuto conto anche di un'utenza non sempre omogenea, con esigenze diverse e a volte in contraddizione o in competizione tra loro.

In uno dei primi studi sull'adozione del TQM nel settore pubblico statunitense si evidenzia come, a metà degli anni '90, la PA presenti una minore accettazione e applicazione di questi principi rispetto al settore privato. Alcune possibili spiegazioni sono la mancanza di letteratura, di *award* e di interesse accademico (Rosenhoover e Khun, 1996). Quindi, sin dai primi anni '90, si sottolinea la necessità di *adattare* i principi del TQM alle caratteristiche specifiche della PA (Swiss, 1992).

Il settore privato non ha tra le sue finalità anche la regolamentazione, ma unicamente la fornitura di beni e servizi e la soddisfazione dell'utente come obiettivo funzionale al successo dell'impresa. Il settore pubblico, al contrario, non deve sempre e solo produrre, offrire e fornire ma anche prevenire, limitare o foggare i consumi (Alford e Speed, 2006). In effetti molti dei servizi della PA si riferiscono ad attività *regolatorie* in cui gli utenti possono essere soddisfatti dalla qualità dell'erogazione del servizio più che dal servizio in sé: se, ad esempio, il cittadino deve pagare una multa la sua eventuale soddisfazione è riferita alla facilità della procedura di oblazione e non al pagamento stesso. Al contrario di ciò che accade per i servizi *non-regolatori*, la qualità dell'erogazione è influenzata principalmente dalla "qualità dell'influenza pubblica" nella formulazione di questi regolamenti.

L'applicazione dei principi privatistici nell'ambito pubblico presenta quindi diverse criticità (Jung, 2010). La relazione di scambio tra la PA fornitrice di servizi e la sua utenza è differente rispetto a quella che intercorre tra le controparti nel settore privato, che è economica, volontaria e diretta. Nel mercato l'impresa aspira a realizzare un profitto; l'acquirente non ha alcun obbligo d'acquisto presso quell'impresa (se non nel caso ormai infrequente di monopolio); il denaro pagato è direttamente correlato al bene o servizio acquistato (Alford e Speed, 2006). La PA, invece, non ha tra le sue finalità la massimizzazione del profitto; l'interazione può non essere volontaria come nei servizi regolatori (a es. la dichiarazione dei redditi) o in quelli coercitivi (a es. il pagamento delle sanzioni); il costo del servizio non sempre è pagato in parte o integralmente da chi ne usufruisce; i servizi possono avere un impatto non solo diretto per l'utente ma anche indiretto per la collettività (Alford e Speed, 2006; Brown, 2007). Il settore privato inoltre può identificare e rivolgersi a particolari segmenti di consumatori, offrendo servizi diversificati per qualità e prezzo. Nella PA tutto ciò può creare problemi di equità: "*The very origins of government and governance lie in the legal and ethical alternatives to customer relationships*" (Jos e Tompkins, 2009, pag. 1077).

### **2.3.2 Public Value e New Public Service**

Nel NPM il destinatario dei servizi pubblici è un individuo che effettua delle scelte razionali nella scelta dei servizi di cui necessita, mentre la cittadinanza nel suo complesso non è considerata (Lehtonen e Tuominen, 2011). L'approccio del *Public Value* (Moore, 1995; Stoker, 2006; O'Flynn, 2007) critica questa focalizzazione individualista e considera invece le preferenze collettive dei cittadini. Questo paradigma si prefigge di

spostare l'attenzione dall'efficienza e dai risultati enfatizzati dal NPM a un più ampio obiettivo di creazione di *valore pubblico*. I cittadini sono considerati degli *shareholder* per i quali i manager pubblici creano valore. Ciò tuttavia può essere conseguito anche realizzando valore privato per gli individui: i servizi pubblici “*provide a vehicle for delivering public through actual service encounters for users or clients and the distribution of fairness, equity and associated value for citizens*” (Moore, 1995).

In un altro paradigma denominato *New Public Services* si enfatizzano invece gli interessi condivisi e le responsabilità della cittadinanza (Denhardt e Denhardt, 2000). In questo approccio i cittadini non sono considerati dei meri fruitori di servizi, ma attivi partecipanti nella pianificazione e produzione dei servizi pubblici: “*the public servant should take an active role in creating arenas in which citizens, through discourse, can articulate shared values and develop a collective sense of the public interest*” (Denhardt e Denhardt, 2000, pag. 554).

Nella Tab. 8 sono sintetizzate le principali proposizioni riguardo i fruitori dei servizi pubblici e i *focus* sulla produzione di tali servizi nei diversi approcci.

Quindi nella letteratura riguardante il settore pubblico il concetto di *customer* si differenzia: può riferirsi al singolo cittadino o all'intera collettività; può enfatizzare i diritti o gli obblighi dei cittadini; può considerare l'utente un sovrano o un soggetto limitato dalle strutture e dalle procedure esistenti; può presupporre che sia il *customer* ad avere potere sull'organizzazione pubblica o viceversa (Lehtonen e Tuominen, 2011).

**Tab. 8 Modelli di gestione della Pubblica Amministrazione**

	<b>Fruitori dei servizi e del valore</b>	<b>Focus/valore della produzione dei servizi</b>
<b>Pubblica Amministrazione Tradizionale</b>  (Denhardt e Denhardt, 2000)	The citizens, according to the rights assigned to them by law and needs evaluated by professionals in the administration	Planning and production driven by rules in a bureaucratic, hierarchical organization. Discretion exercised by high-ranking professionals in the administration.
<b>New Public Management</b>  (Lane, 2000)	The sovereign customer exercising private choices to consume services to receive private value.  Organizations (contractual partners) within the public sector are formed to act as customers related to public value.	Efficiency of service production, measured with outputs.  Production planning driven by a market mechanisms and contracts. Individual needs are aggregated to drive service production.
<b>Public Value</b>  (O'Flynn, 2007; Moore, 1995)	Citizenry as the state's "shareholders".  Deriving the collective needs for public services through multiple objectives.	Creation of public value.  Active participation of the citizens in overseeing the government's actions.
<b>New Public Services</b>  (Denhardt e Denhardt, 2000)	Active citizens, taking part in planning, controlling and producing public services.	Creation of public value according to the collective preferences of the citizenry; fairness and equity.  Active dialogue to negotiate and broker services according to differing needs.

Fonte: adattamento da Lehtonen e Tuominen, 2011, pag. 4.

## 2.4 Customer Satisfaction vs Citizen Satisfaction

La valutazione della *Customer Satisfaction* nella PA presenta alcune peculiarità, dovute sia alla varietà dei servizi offerti dal settore pubblico, sia ai vari ruoli che un soggetto può assumere nella fruizione di un servizio pubblico.

Se solitamente un'impresa offre una serie relativamente limitata di servizi, al contrario la PA copre una vastissima gamma di tipologie di servizi, con molteplici e diverse caratteristiche che variano in funzione di vari fattori:

- *Target*: il pubblico in generale, sottogruppi della popolazione, imprese, altri enti della PA, ecc.
- *Natura dell'uso*: servizi sottoposti a regolazione (es. energia); servizi obbligatori e servizi volontari; servizi utilizzati regolarmente, in modo sporadico o addirittura mai utilizzati; gratuiti o a pagamento, eventualmente con tariffe differenziate per lo stesso servizio o per diverso livello di servizio; diverse modalità di contatto o di fornitura.
- *Posizione sul mercato*: servizi specialistici o servizi che comprendono funzioni diverse, servizi erogati in regime di monopolio o in regime concorrenziale (Staes e Thijs, 2008).

Questa varietà nell'offerta di servizi pubblici determina una differenziazione nelle posizioni che un cittadino/utente può prendere nell'usufruire di un servizio pubblico, facendo sì che nella PA non si possa considerare una generica *Customer Satisfaction* ma si debba valutare un più ampio costrutto: la *Citizen Satisfaction*, da declinare in diverse accezioni.

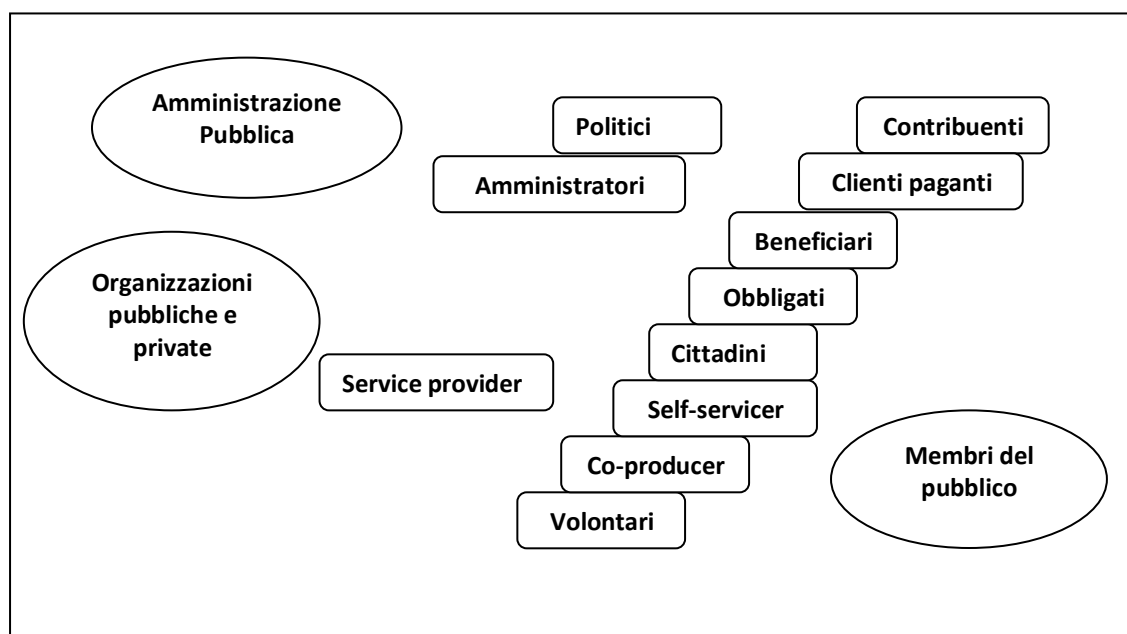
### 2.4.1 Ruoli del cittadino/utente

Nell'erogazione dei servizi pubblici si possono identificare tre attori principali: la Pubblica Amministrazione, le Organizzazioni Pubbliche e Private, i Membri del Pubblico. A questi attori la letteratura attribuisce diversi ruoli, cioè insiemi di comportamenti che sono tipici (ossia attesi) di un soggetto in una data posizione sociale, in relazione a un particolare servizio: un certo ruolo (ad esempio il cittadino) prevede alcuni comportamenti (compiti da adempiere o da evitare: ad esempio ci si attende che voti e che non commetta reati), come pure alcuni diritti e alcuni obblighi (il diritto di voto e



l'obbligo di obbedire alla legge). Ogni attore, comunque, può avere ruoli diversi in relazione a specifici servizi (Lehtonen e Tuominen, 2011). La Fig. 17 illustra gli attori e i loro possibili ruoli.

**Fig. 17 Attori e ruoli nei servizi pubblici**



Fonte: adattamento da Lehtonen e Tuominen, 2011, pag. 6.

Alford (2002) classifica gli attori che ricevono valore dai servizi pubblici in base al tipo di transazione che effettuano. I servizi pubblici creano valore sia per i singoli Membri del Pubblico (valore privato) sia per i Membri del Pubblico intesi come collettività (valore pubblico): i singoli soggetti che ricevono il valore privato sono definiti *client*, mentre coloro che conseguono il valore pubblico sono qualificati *citizen*. I *client* sono ulteriormente suddivisi in *paying customer*, che ricevono un servizio dietro pagamento, *beneficiary*, che lo conseguono gratuitamente, e *obligatee*, che sono costretti a usufruirne.

Per identificare le differenti categorie di attori nella fruizione di un servizio si possono utilizzare tre criteri:

- 1) Il soggetto è il diretto fruitore del servizio?
- 2) Il soggetto paga direttamente il servizio?
- 3) Il soggetto è obbligato a usufruire del servizio?

La Tab. 9 illustra i ruoli individuati con i precedenti criteri, che si avvicinano a quelli descritti da Alford (2002): obbligato (*obligate*), cliente pagante (*paying customer*), beneficiario (*beneficiary*), contribuente (*tax payer*) e cittadino (*citizen*). Un cliente tipico del settore privato è il diretto fruitore del servizio, lo paga direttamente e non è obbligato a usufruirne: questo ruolo corrisponde al cliente pagante. Un beneficiario non paga direttamente un servizio di cui si avvale (ad esempio uno studente di una scuola pubblica), mentre un obbligato è costretto a usufruire di un servizio, che può pagare o meno. Un contribuente, in questa classificazione, è un soggetto che non si avvale del servizio che paga.

**Tab. 9 Ruoli nella fruizione di un servizio**

		Il soggetto è obbligato a fruire del servizio?			
		Si		No	
		Paga per il servizio?		Paga per il servizio?	
		Si	No	Si	No
Il soggetto è il diretto fruitore del servizio?	Si	Obbligato	Obbligato	Cliente pagante	Beneficiario
	No	Contribuente	Cittadino	Contribuente	Cittadino

Fonte: adattamento da Lehtonen e Tuominen, 2011, pag. 8.

Oltre i Membri del Pubblico anche la PA stessa e le Organizzazioni Pubbliche e Private possono essere fruitori di specifici servizi pubblici.

Un ulteriore insieme di ruoli può essere identificato nelle fasi di pianificazione e produzione di un servizio, cui possono partecipare in alcuni casi anche i Membri del Pubblico. I criteri per identificarli sono:

- Il soggetto è pagato per pianificare e/o produrre un servizio pubblico?
- Il soggetto è il diretto fruitore del servizio?

Si individuano quattro ruoli, descritti nella Tab. 10: *self-servicer*, *co-producer*, *service provider* e *volunteer*.

**Tab. 10 Ruoli nella pianificazione e produzione di un servizio**

		Il soggetto è pagato per produrre il servizio?	
		Si	No
Il soggetto è il diretto fruitore del servizio?	Si	Self-servicer	Co-producer
	No	Service provider	Volunteer

Fonte: adattamento da Lehtonen e Tuominen, 2011, pag. 10.

I ruoli di *co-producer* e *service provider* sono equivalenti a quelli che si trovano nel settore privato, mentre *self-servicer* e *volunteer* sono tipici del settore pubblico.

La PA non può selezionare un *target* di utenti “vantaggiosi” ma, al contrario, deve occuparsi delle necessità di tutti i cittadini.

Spesso l’obiettivo delle politiche sociali è, o dovrebbe essere, a lungo termine e si basa su svariati fattori correlati fra loro. Il loro successo comporta il coinvolgimento di più attori in modo coerente.

Le peculiarità della relazione dell’utente con la PA sono pertanto tali da distinguere tra *Customer Satisfaction*, in cui l’individuo è l’utente di un servizio pubblico, e *Citizen Satisfaction*, in cui l’individuo è uno *stakeholder* che può, in un dato momento, non aver diretta connessione con il servizio in oggetto (Schmidt e Stricklan, 1998). Nella prima situazione la focalizzazione della soddisfazione è solitamente sul processo di erogazione del servizio a un livello più operativo: *doing the things right*. Nel secondo caso le indagini studiano se il cittadino ritiene che certi servizi debbano essere o no garantiti dalla PA, in quanto utilizzano risorse pubbliche: *doing the right things*. La priorità di un utente è avere un servizio migliore, ma come cittadino può convenire che le risorse pubbliche potrebbero essere meglio impiegate per altri scopi (Dinsdale e Marson, 1999). La PA deve perciò tendere a trovare un equilibrio, seppur in continua evoluzione, tra due distinte, e spesso contrastanti, istanze: *value for money* per i cittadini e servizi accessibili e di alta qualità per gli utenti (Staes e Thijs).

Il concetto di *Citizen Satisfaction*<sup>14</sup> può quindi essere declinato in molte accezioni a seconda del ruolo assunto dal cittadino/utente (Fontana e Rossi, 2005):

- *Citizen Satisfaction*, se riferito al cittadino;

<sup>14</sup> Nel seguito dell’elaborato con l’abbreviazione CS si intende sia *Customer Satisfaction* sia *Citizen Satisfaction*.

- *Taxpayer Satisfaction*, rispetto ai contribuenti;
- *Customer Satisfaction*, se il cittadino è considerato cliente/utente di un bene/servizio pubblico;
- *Employee Satisfaction*, se riferito ai dipendenti considerati come *clienti interni*;
- *Stakeholder Satisfaction*, qualora si considerino tutti gli interlocutori dell'ente.

### 2.4.2 4P versus 4C

L'adozione dei principi di *marketing* nella PA induce non solo una sua riorganizzazione in termini di maggior efficienza ed efficacia, ma anche un ripensamento degli stessi concetti per poterli inserire in un contesto in cui l'utente non è *solo* un consumatore ma anche un cittadino. Le 4C che Lauterborn (1990) sostituisce alle classiche 4P *del marketing mix*, spostando il *focus* dalla prospettiva dell'impresa a quella del cliente, sono ora declinate in riferimento al cittadino come illustrato nella Tab. 11 (Buccoliero, 2010).

**Tab. 11 4P versus 4C**

4P	4C
<i>Product</i>	<i>Citizens' needs and wants</i> Non sono importanti i beni o servizi in sé ma le esigenze e i bisogni dei cittadini
<i>Price</i>	<i>Cost to the citizens'</i> Non si deve considerare solo il costo richiesto all'utente di un servizio, ma il costo complessivo per la collettività
<i>Place</i>	<i>Convenience</i> Si devono ripensare le modalità di fruizione dei servizi, tenendo conto delle nuove opportunità tecnologiche
<i>Promotion</i>	<i>Communication</i> Nella PA è necessaria una comunicazione chiara e trasparente che consenta anche i <i>feedback</i> da parte dell'utenza

Fonte: adattamento da Buccoliero (2010).

La rilevazione e la valutazione della *Customer Satisfaction* diventa quindi uno degli elementi basilari della politica di ascolto e di partecipazione dei cittadini, essendo una leva strategica per la costruzione di un nuovo modello di rapporto amministrazione/amministrati fondato su una maggiore fiducia e collaborazione reciproca e che consenta una nuova legittimazione dell'azione pubblica.

La *Customer Satisfaction* consente la valutazione del potenziale di miglioramento della PA, tramite l'individuazione degli ambiti in cui maggiore è la discrepanza tra il servizio fornito e ciò di cui l'utente ha realmente necessità o che si attende di ottenere.

I cittadini basano i loro giudizi di soddisfazione più sui processi di erogazione dei servizi e sul trattamento che ricevono dal personale pubblico che sulle effettive e oggettive *performance* della PA, considerando elementi come:

- *Imparzialità*, cioè la mancanza di favoritismi o altre distorsioni.
- *Equità*, nel senso di una erogazione dei servizi pubblici imparziale e secondo le effettive necessità;
- *Rispetto*, inteso come cortesia e disponibilità dei dipendenti pubblici nei confronti degli utenti;
- *Onestà*, nel senso di procedure chiare e trasparenti e di mancanza di corruzione (Van Ryzin, 2011).

Anche le metodologie di rilevazione e analisi della soddisfazione devono essere adattate dall'ambito concorrenziale a quello del servizio pubblico (Van Ryzin, 2004; Van Ryzin *et al.*, 2004; Van Ryzin e Immerwahr, 2007; Van De Walle e Van Ryzin, 2011) ed è necessario considerare i meccanismi di formazione delle aspettative e le condizioni che possono influenzarle, sia interne sia, soprattutto, esterne alla PA comprendendo anche aspetti sociali e politici (Van Ryzin, 2007).

## **2.5 Producer-Customer Paradigm vs Government-Citizen Model**

Dall'ampio dibattito in letteratura si evince la necessità di superare il *Producer-Customer Paradigm*, finalizzato alla realizzazione della sola *Customer Satisfaction* nell'erogazione dei servizi pubblici, per approdare a un più ampio *Government-Citizen Model* che inserisca la qualità dei servizi in un contesto più generale di valori sociali e politici in cui il cittadino sia soddisfatto sia come utente (soddisfazione personale), sia come cittadino (soddisfazione sociale) (Abdullah e Kallianan, 2008).

In generale il ruolo dei cittadini non è solo consumare e fornire un *feedback* sulla loro soddisfazione, ma anche partecipare, in modo collettivo, alla determinazione di ciò che deve essere fornito, come e per chi. Nel *Government-Citizen Model* i valori di affidabilità (*accountability*), trasparenza, pubblica consultazione e partecipazione sono

tanto importanti quanto la qualità dei servizi. Nella seguente Tab. 12 sono riportate le differenze principali tra i due paradigmi.

**Tab. 12 Producer-Customer vs Government-Citizen**

<b>Dimensioni</b>	<b>Producer-Customer</b>	<b>Government-Citizen</b>
<b>Ruolo</b>	Produttore/Fornitore	Governo/Protettore
<b>Sfida</b>	Produzione/Management	Welfare & Sicurezza/ Consultazione/Equità
<b>Valori</b>	Consumerismo/Individualismo	Conservatorismo/Collettivista
<b>Relazioni</b>	Economiche	Politiche/Sociali
<b>Indicatori</b>	Produttività/Soddisfazione	Supporto/Partecipazione
<b>Pubblico</b>	Consumatori/Beneficiario/Acquirente	Decisore/Partecipante/Contribuente

Fonte: adattamento da Abdullah e Kallianan, 2008, pag. 92.

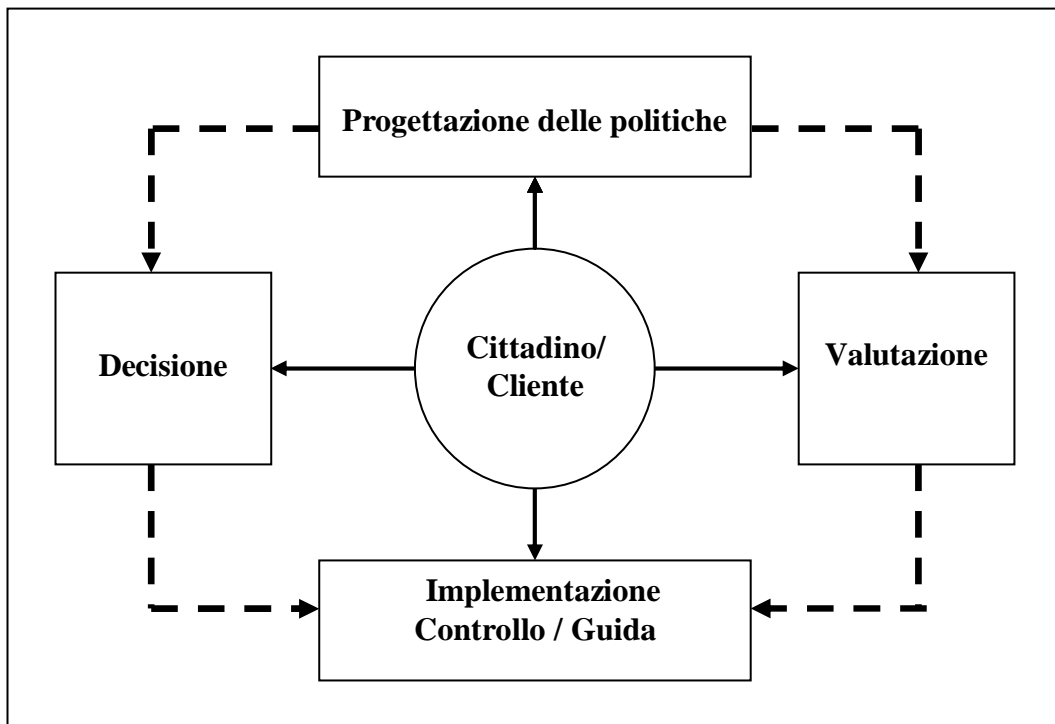
## 2.6 Customer Satisfaction Management

Il *Customer Satisfaction Management* (CSM) si prefigge di implementare la CS in modo organico in ogni fase dell'erogazione dei servizi pubblici “*to see if they are doing the right things and if they doing things right*” (Staes e Thijs, 2008, pag. 8).

Il principio fondamentale del CSM è porre l'utente al centro dell'azione amministrativa, coinvolgendolo in tutte le fasi in cui si articola il processo di erogazione del servizio (Fig. 18). Ciò implica che le istituzioni pubbliche si trasformino da fornitori autoreferenziali di servizi in organizzazioni aperte che operano in rete, in cui il cittadino assume non più un ruolo *re-active* bensì *pro-active* (Staes e Thijs, 2008).

Tradizionalmente la PA ha un approccio interno, focalizzato su risorse e attività, in cui le decisioni relative all'offerta dei servizi, la loro progettazione e la loro erogazione dipendono da dinamiche interne, anche al fine di garantire un trattamento equo e imparziale per tutti i cittadini. L'adozione del CSM comporta invece un approccio rivolto all'esterno, focalizzato su prodotti e risultati, che presuppone lo sviluppo di nuove tipologie di interazione con i diversi *stakeholder*.

**Fig. 18 Ruolo del cittadino/cliente e ciclo delle politiche pubbliche**



Fonte: adattamento da Staes e Thijs, 2008, pag. 31.

Come base del CSM è proposto il modello delle 4CO:

- *CoDecisione/CoDecision*: il cittadino non è un semplice destinatario delle decisioni di politici e di funzionari pubblici, ma partecipa attivamente alle scelte relative all'erogazione dei servizi. In questo modo aumenta il senso di appartenenza e di responsabilità e cresce la fiducia nella PA. La codecisione, responsabilizzando i soggetti, supporta la sostenibilità della qualità e aumenta la soddisfazione. Degli esempi di codecisioni sono: i bilanci partecipativi, consigli comunali allargati ai rappresentanti dei non residenti e degli stranieri; *public budget* in cui si prendono decisioni condivise sull'allocazione di risorse economiche; referendum cittadini.
- *CoProgettazione/CoDesign*: la PA, al fine di individuarne le esigenze, coinvolge i cittadini/utenti nella fase di progettazione, o di riprogettazione, dell'erogazione dei servizi per poter rispondere efficacemente ai loro reali bisogni. Le istituzioni superano l'autoreferenzialità tramite una comunicazione finalmente aperta e bidirezionale che consente uno scambio sinergico e costruttivo tra tutti gli *stakeholder*. In questa fase si predispongono già le basi per la successiva valutazione delle politiche adottate.

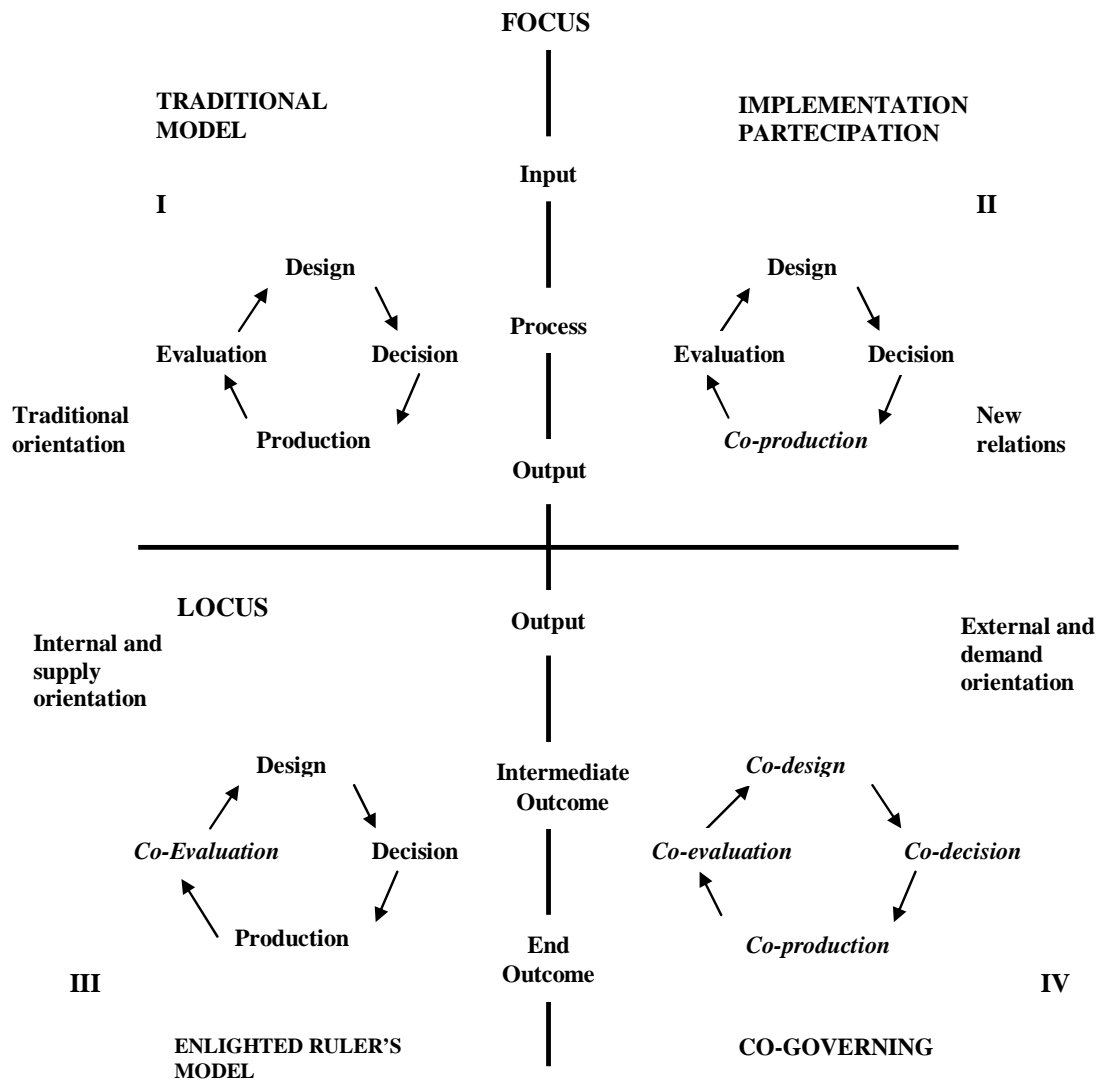
- *CoProduzione/CoProduction*: la PA coinvolge imprese private, associazioni *no-profit* e cittadini nell'erogazione dei servizi tramite *partnership* o affidamenti in *outsourcing*, per sfruttare sinergie e aumentare l'efficienza. La coproduzione implica un coinvolgimento permanente o temporaneo di diversi attori nelle varie fasi di un processo produttivo spesso non semplice. La coproduzione può portare a un servizio *self-service*, come nel caso dell'*e-government* in cui l'utente opera *on-line* scaricando moduli e fornendo informazioni, oppure a una sorta di servizio aggiuntivo in cui alcuni cittadini forniscono supporto ad altri utenti. Nella fattispecie della coproduzione rientra anche la cogestione, in cui si realizza un coinvolgimento nella guida e nel controllo di un'organizzazione. In questa fase particolarmente delicata è la coordinazione dei rapporti tra lavoratori professionisti e volontari. Inoltre sussiste il pericolo che la coproduzione origini una sorta di monopolio da parte di un gruppo di utenti.
- *CoValutazione/CoEvaluation*: la PA coinvolge gli utenti nella valutazione dei servizi erogati, ottenendo informazioni sulle aspettative e sui giudizi relativi ai servizi usufruiti. La mera disponibilità di informazioni sulla valutazione delle *performance* non aumenta di per sé la qualità, ma la misurazione delle prestazioni *“needs to be part of a policy and culture that welcomes and uses the results of measurement to assess and develop the level and type of quality required by the organization's values and objectives”* (Gaster e Squires, 2003, pag. 91).

Lo schema seguente (Fig. 19) riproduce sinteticamente 4 differenti modelli di relazione istituzioni pubbliche/utenti in termini di CS, ponendo sull'asse orizzontale l'orientamento (*locus*) interno/offerta vs esterno/domanda e sull'asse verticale il *focus* processo vs risultato.

Nel I quadrante è rappresentato un *Modello Tradizionale (producer-oriented traditional bureaucratic production)* in cui predominano le attività interne, orientate all'offerta e focalizzate sugli input e le procedure. I cittadini sono considerati clienti e, in quanto tali, non sono coinvolti nel sistema che si concentra sulla qualità dell'allocazione delle risorse e ai relativi processi e attività. Si ritiene che una simile organizzazione basti a migliorare le prestazioni della PA, anche perché le azioni intraprese sono legittime in quanto aderenti alle normative vigenti. Ciò è tuttavia necessario ma non sufficiente per ottenere un livello di qualità e soddisfazione riconoscibile e sostenibile.



**Fig. 19 Modello di Customer Satisfaction Management**



Fonte:adattamento da Van Dooren *et al.*, 2004, pag. 99.

Il modello *Implementation Participation* (*citizen-oriented traditional bureaucratic production*) descritto nel II quadrante prevede l'implementazione della partecipazione dei cittadini nella coproduzione ma, pur prevedendo una maggiore apertura della PA verso l'esterno, mantiene una focalizzazione su input e procedure. L'ammissione dei volontari è motivata dalla necessità di ridurre i costi o di fornire dei servizi aggiuntivi.

Nel III quadrante l'*Enlightened Ruler's Model* (*producer-oriented focus on quality*) prevede la partecipazione attiva del cittadino solo nella fase della valutazione ed è la burocrazia, anche se maggiormente orientata al prodotto, a decidere quali siano le aspettative e i bisogni.

Il modello *CoGoverning* (*citizen-oriented focus on quality*) è il più evoluto ed è orientato in modo sinergico sia verso l'esterno sia verso l'interno, con una particolare attenzione ai servizi offerti e ai risultati attesi. Può essere definito un approccio di cogestione (*cogoverning*) poiché i cittadini assumono un ruolo attivo in tutte le fasi: si passa dalla misurazione della soddisfazione alla gestione della soddisfazione (Van Dooren *et al.*, 2004).

Il CSM è proposto come base per l'effettivo cambiamento organizzativo della PA e per il miglioramento dei servizi resi tramite l'operare su tre dimensioni:

- la gestione delle aspettative;
- la gestione del servizio/prodotto;
- la gestione delle percezioni.

Quest'approccio è funzionale all'abbandono di una prospettiva meccanicistica dell'orientamento al cliente e all'adozione di un approccio di apprendimento strategico che consenta l'acquisizione di una maggiore consapevolezza riguardo i *driver* della soddisfazione dell'utenza.

## **2.7 Promozione della CS nelle PA europee: L'EUPAN**

L'importanza della misurazione della *Customer Satisfaction* è riconosciuta dai Governi, che si prefiggono pertanto di implementarla nelle proprie amministrazioni. A tal fine nella UE è costituito un ente che tra i suoi obiettivi presenta la diffusione e la promozione delle *good practice* della CS nelle PA: l'EUPAN.

L'*European Public Administration Network* (EUPAN) è una rete informale che riunisce le amministrazioni pubbliche di tutti i paesi dell'UE per promuovere la cooperazione e lo scambio di conoscenze nel campo della pubblica amministrazione ([www.eupan.eu](http://www.eupan.eu)).

La collaborazione avviene a tre livelli:

- *politico*: tra i ministri e il commissario responsabili della pubblica amministrazione;
- *dirigenziale*: tra i direttori generali o gli alti dirigenti delle amministrazioni;

- *tecnico*: nel quadro di gruppi di lavoro su temi come “risorse umane”, “servizi pubblici innovativi” e “amministrazione *on-line*”; attraverso riunioni di esperti su come migliorare la normativa; nell’ambito di riunioni tra i direttori degli istituti e delle scuole di pubblica amministrazione.

La *mission* dell’EUPAN è migliorare le *performance*, la competitività e la qualità delle Amministrazioni Pubbliche Europee tramite lo sviluppo di nuovi strumenti e metodi basati sullo scambio di opinioni, esperienze e *good practice* tra i Paesi UE, la Commissione Europea e altri Stati osservatori, nel campo della Pubblica Amministrazione Centrale.

La *vision* del *network* è supportare l’implementazione della cosiddetta Strategia di Lisbona 2000<sup>15</sup>, ponendo il cittadino al centro della *mission* del *management* pubblico, operando in varie aree (risorse umane, innovazione, qualità, *e-government*) e con vari attori per incrementare l’efficienza e l’orientamento al cliente nei servizi pubblici europei.

L’EUPAN è costituito da diversi *working group* referenti all’Assemblea dei Direttori Generali della Pubblica Amministrazione:

- *Human Resources Working Group* (HRWG)
- *Innovative Public Services Group* (IPSG), con il sottogruppo *Common Assessment Framework Expert Group* (CAF).
- *Social Dialogue Working Group* (SDWG), temporaneamente non attivo.

La *mission* dell’IPSG è contribuire al miglioramento della qualità e dell’efficienza dei pubblici servizi europei, anche tramite l’implementazione dei temi dell’orientamento al cliente nella PA: in questo ambito un *Learning Team* è specificatamente dedicato alla diffusione del *Customer Satisfaction Management*.

Il mandato di questo *CSM Team* è suddiviso in due fasi: nella prima (giugno 2007 - giugno 2010) l’oggetto di analisi è “*how to collect info*” che si sviluppa nella definizione concettuale della *Customer Satisfaction* e nella raccolta delle *good practice* nelle PA; nella seconda (giugno 2010 - dicembre 2011) il tema è “*how to use info*”, che si propone lo studio delle modalità per utilizzare le informazioni raccolte al fine di un miglioramento dell’erogazione dei servizi pubblici e di una maggiore efficienza delle PA.

---

<sup>15</sup> Si veda *Le conclusioni della Presidenza. Consiglio Europeo Lisbona 23 e 24 marzo 2000*, [www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm).

### 2.7.1 *European Primer on Customer Satisfaction*

I lavori e i *meeting* della prima fase dei lavori del *CS Team* portano alla stesura nel 2008 dell'*European Primer on Customer Satisfaction*. Questo documento ha l'obiettivo di dare conto e attuazione alle dichiarazioni contenute nel programma EUPAN di medio termine 2008-2009, che esorta a raccogliere esempi di *good practice* sulla *Customer Satisfaction* nei Paesi Membri e a non limitarsi allo studio sulla rilevazione e misurazione della CS: “‘*measuring*’ *satisfaction is one thing*,; ‘*managing*’ *satisfaction is another and should be the aim*” (Staes e Thijs, 2008, pag. 1).

Nel *report*, strutturato in 5 parti, sono proposte una sintesi delle analisi teoriche ritenute più significative nella loro applicabilità nell'ambito pubblico e una raccolta di esempi, casi e metodologie da numerosi paesi europei che evidenzia la complessità e la dinamicità delle esperienze *in progress* nel settore della CS nella PA. Il *Primer* si propone perciò come linea guida per le Amministrazioni Pubbliche che intendono migliorare la qualità dei loro servizi promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle *performance*, l'adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il *benchmarking*. In questo contesto il modello base adottato per sviluppare modelli e pratiche di partecipazione e coinvolgimento dei cittadini e degli *stakeholder* è il *Customer Satisfaction Management*: il cittadino-cliente non è più l'interlocutore finale da interpellare esclusivamente nella valutazione finale dei servizi, ma assume un ruolo centrale in tutto il ciclo della definizione e attuazione delle politiche e dei servizi pubblici, come espresso nel modello delle 4CO.

Nella prima parte del *Primer* è sottolineato come il contesto generale in cui opera la PA sia cambiato e sia necessario *gestire* la *Customer Satisfaction* per rispondere alle nuove esigenze del cittadino-cliente in modo efficace ed efficiente. Nell'ambito pubblico è indispensabile trovare un equilibrio, sia pur dinamico e in costante evoluzione, tra l'erogazione di servizi competitivi e accessibili e di qualità, rispondenti ai bisogni e alle aspettative dei cittadini. Questi ultimi, inoltre, assumono ruoli diversi (beneficiari, clienti, utenti, produttori, acquirenti, contribuenti, cittadini) ed è necessario che la PA sappia gestire non la semplice *Customer Satisfaction* ma la più sfaccettata *Citizen Satisfaction*.

Nella seconda parte, più specificamente metodologica, particolare rilevanza è attribuita al modello SERVQUAL<sup>16</sup>, in cui i fattori determinanti la qualità di un servizio sono individuati dal *gap* tra qualità attesa e qualità percepita. Nell'ambito pubblico

---

<sup>16</sup> Si veda, nel successivo capitolo, il paragrafo 3.6.1 *Modello SERVQUAL*.

l'elemento più importante risulta essere l'affidabilità, mentre gli aspetti tangibili figurano all'ultimo posto. La relazione tra *performance* e percezione può essere studiata sia tramite un modello lineare in cui si presuppone un rapporto diretto tra l'aumento delle prestazioni dovuto a uno specifico fattore e la percezione di una qualità maggiore del servizio considerato, sia con un modello a soglie di tolleranza che prevede una relazione più strutturata tra varie categorie di fattori e che si rifà alle *Three-factor Theory* di Oliver e all'*Attractive Quality Theory* di Kano<sup>17</sup>.

Nella terza parte è illustrato il *Customer Satisfaction Management* e il modello delle 4CO, che propone un ruolo del cittadino/cliente non più reattivo ma proattivo, e da integrare nel *co-governing* dell'amministrazione.

Nella quarta sezione è descritto come impostare una strategia di consultazione e coinvolgimento dell'utenza al fine del miglioramento della qualità dell'erogazione dei servizi della PA. Nell'ottica delle 4CO il cittadino-cliente non deve essere interpellato solo nella fase di valutazione ma anche in quelle precedenti per poter svolgere un ruolo proattivo nell'intero processo. Sono quindi presentati, insieme con numerosi esempi di *good practice*, alcuni strumenti operativi per analizzare e valutare aspettative, bisogni, esperienze, percezioni e in generale la soddisfazione dell'utente.

Nella parte conclusiva si sottolinea la necessità di trasformare le informazioni raccolte tramite le rilevazioni di *Customer Satisfaction* in azioni finalizzate al miglioramento complessivo dell'erogazione dei servizi pubblici. Ma per far ciò la PA non deve avere solo la facoltà di farlo ma anche la volontà: la sfida è spesso più a livello culturale che gestionale.

Per stabilire la priorità degli interventi il *Primer* suggerisce un'analisi di importanza/soddisfazione IPA<sup>18</sup> basata sui dati del SERVQUAL o secondo il *Common Measurement Tool* (CMT).

Il CMT è proposto dal *Canadian Centre for Management Development*<sup>19</sup> come sintesi di diversi approcci per una misurazione standard della CS per i servizi pubblici. Il modello propone la combinazione di diversi criteri al fine di incrementare la comprensione del livello di soddisfazione e di mettere in luce le priorità di miglioramento. Sono considerati cinque principali temi d'indagine relativi a:

---

<sup>17</sup> Si vedano, nel capitolo precedente, i paragrafi 1.4.2 *Three-factor Theory* e 1.4.3 *Attractive Quality Theory*.

<sup>18</sup> Si veda, nel capitolo precedente, il paragrafo 1.2.1.2 *Importance-Performance Analysis*.

<sup>19</sup> <http://www.cspcs-efpc.gc.ca/mpd/index/-eng.asp>.

- le aspettative relative a vari fattori concernenti i servizi;
- le percezioni sull'esperienza di utilizzo del servizio in riferimento a tali fattori;
- il livello di importanza attribuito a ciascuno degli elementi dei servizi;
- il livello di soddisfazione rispetto tali elementi;
- le priorità di miglioramento secondo gli intervistati.

Il CMT è composto da tre fasi:

- 1) La rilevazione delle aspettative e delle percezioni relative all'esperienza di utilizzo del servizio. Questi elementi tendono a focalizzarsi su un numero relativamente piccolo di fattori molto specifici, come ad esempio il tempo di attesa trascorso prima che l'utente sia servito. Con queste informazioni è possibile utilizzare l'analisi degli scostamenti studiando il *gap* tra la qualità attesa e quella percepita.
- 2) La rilevazione dei livelli di soddisfazione relativi a un elenco più ampio di fattori e del grado di importanza che il soggetto attribuisce a ciascuno di essi. Si applica quindi l'approccio IPA, con la soddisfazione posta sull'asse della *performance*.
- 3) La rilevazione delle priorità di miglioramento secondo gli intervistati, che sono confrontate con i risultati della predigente analisi IPA.

In questa sezione è presentato anche il CAF, illustrato nel paragrafo successivo.

### **2.7.2 Common Assessment Framework**

Le informazioni sugli *stakeholder* della PA sono indubbiamente utili al fine di un miglioramento dei servizi pubblici, ma incidono anche sullo sviluppo generale dell'organizzazione nel suo complesso. Il *Common Assessment Framework* (CAF)<sup>20</sup> è un modello di gestione della qualità proposto per lo sviluppo organizzativo, nato dalla collaborazione tra l'IPSG, la EFQM (*European Foundation for Quality Management*), la *Speyer Academy* e l'EIPA (*European Institute of Public Administration*) (EIPA, 2006). Il CAF vuole essere uno strumento semplice e facile da utilizzare per l'autovalutazione delle organizzazioni del settore pubblico, la condivisione delle *best practice* e il *benchmarking*.

---

<sup>20</sup> Si veda [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf).

L'autovalutazione consiste in un riesame esaustivo e sistematico delle attività e dei risultati di un'organizzazione in riferimento a una norma o un modello prescelto. Questo processo permette di aumentare il livello di coinvolgimento e di consapevolezza delle risorse umane anche attraverso una maggiore diffusione della cultura della qualità e di misurazione delle *performance* (UNI EN ISO 9004:2009).

Il CAF è un modello dinamico basato sul miglioramento continuo delle *performance* nel tempo. Questo approccio considera gli aspetti che è necessario tenere presente per una corretta gestione di un'organizzazione e li esprime in 9 criteri, suddivisi in 28 sottocriteri. 5 sono i fattori abilitanti (*enabler*) e consistono nelle leve gestionali e negli approcci con cui l'ente opera e consegue i propri risultati: *leadership*, politiche e strategie, *partnership* e risorse, processi. Gli altri 4 sono i risultati che misurano quanto l'organizzazione sta facendo per ottenere ciò che ha pianificato: orientati al cittadino/utente; orientati al personale; relativi alla società in generale; relativi alle *performance* chiave. I risultati, generati dai fattori abilitanti, forniscono anche informazioni riguardo la soddisfazione e danno i *feedback* necessari per migliorare gli *enabler*.

Nel CAF la *Customer Satisfaction* ha un ruolo rilevante. Nel secondo fattore abilitante, *Politiche e Strategie*, si richiede di rilevare in modo sistematico informazioni sui bisogni presenti e futuri degli *stakeholder*, da usare come base per sviluppare, rivedere e aggiornare le politiche e le strategie dell'organizzazione. Il quarto criterio, *Partnership e Risorse*, prevede lo sviluppo e l'implementazione delle relazioni con gli *stakeholder*, favorendone il coinvolgimento nei processi dell'organizzazione. Il sesto criterio, *Risultati Orientati al Cittadino/Cliente*, suggerisce di analizzare i risultati ottenuti dall'organizzazione nel soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini/utenti tramite i risultati della misurazione della CS.

Nel CAF si possono rintracciare tutti gli elementi del modello CSM delle 4CO.

### **2.7.3 Measure to Improve**

Nella seconda fase del mandato del *CSM Learning Team* (giugno 2010 - dicembre 2011) l'argomento di studio è "*how to use info*", cioè come utilizzare le informazioni raccolte sulla *Customer Satisfaction* al fine di un miglioramento dell'erogazione dei servizi pubblici e di una maggiore efficienza delle PA.

Nel dicembre 2011 è pubblicato il rapporto *Measure to Improve*, per fornire alle PA un ulteriore approfondimento del tema della soddisfazione e dell'uso delle informazioni rilevate per lo sviluppo delle amministrazioni.

In esso si sottolinea come l'implementazione del CSM sia un processo continuo poiché il miglioramento del soddisfacimento dei bisogni dell'utenza crea nuove aspettative da soddisfare: è quindi necessario che entri nella *cultura* dell'organizzazione e non rimanga un'operazione di facciata. La continua misurazione e gestione della CS sono quindi “*a key strategic tool [...] to identify the ‘drivers’ of satisfaction or dissatisfaction*” (pag. 13), sono necessarie “*to differentiate between what people say how satisfied they are, and what is really driving their satisfaction during a service experience*” (pag. 14) e “*can help an organization understand what it can and cannot control*” (pag. 15).

## **2.8 La Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione Italiana**

Nella letteratura italiana sulla *Customer Satisfaction* non sono molti gli approfondimenti teorici su quali possano essere i migliori modelli interpretativi da utilizzare nell'ambito della PA. L'implementazione della soddisfazione segue le indicazioni delle varie direttive ministeriali in materia, improntate ai principi del TQM.

### **2.8.1 Direttive ministeriali sulla Customer Satisfaction**

In Italia il processo di trasformazione e modernizzazione della PA, con l'introduzione dei principi dell'orientamento al cliente nell'ambito pubblico, inizia nei primi anni novanta ed è “guidato soprattutto dalla necessità di migliorare la soddisfazione dei cittadini e delle imprese per i servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche” (Dir. PCM del 24/03/2004, pag. 3).

L'obiettivo è il passaggio da un approccio burocratico/amministrativo a un approccio per obiettivi, individuando il cittadino/utente non più come soggetto passivo, ma come elemento attivo, portatore di necessità e aspettative e in grado di valutare l'azione dell'ente pubblico (Baj, 1994).

Il cittadino è considerato non più il semplice destinatario dei servizi ma una risorsa strategica per valutare l'adeguatezza dei servizi erogati alle esigenze reali, così come percepita dai soggetti fruitori. Il D. Lgs. N. 29 del 1993 nell'art. 12 e la Dir. PCM 27/01/1994 indicano la partecipazione e l'ascolto dei cittadini come strumenti per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi prestati.



L'introduzione delle *Carte dei Servizi* è il primo passo di un percorso che porta la PA a operare non più per adempimenti ma per risultati. La Direttiva del PCM del 27/06/1994 "*Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*", dopo aver specificato i principi fondamentali che presiedono l'erogazione dei servizi, individua le modalità che devono regolare i rapporti cittadini/PA:

- adozione di standard generali, che rappresentino obiettivi di qualità in riferimento al complesso delle prestazioni rese, e specifici, che si riferiscano a ciascuna delle singole prestazioni rese all'utente, che può direttamente verificarne il rispetto;
- semplificazione delle procedure, anche mediante l'informatizzazione;
- informazione agli utenti, mediante avvisi e opuscoli chiari e facilmente leggibili;
- attivazione di linee di comunicazione telefoniche e telematiche;
- svolgimento di apposite verifiche sulla qualità e sull'efficacia dei servizi pubblici;
- predisposizione di procedure di reclamo accessibili, di semplice comprensione e di facile utilizzazione.

Successivamente il Governo, con il D. L. n. 163 del 12 maggio 1995 convertito nella Legge n. 273 dell'11 luglio 1995, indica la disciplina procedurale per il miglioramento della qualità dei servizi.

La *Carta dei Servizi* è il documento organizzatorio e programmatico con il quale ciascun ente si presenta al contesto sociale in cui opera, rendendolo partecipe degli obiettivi che intende perseguire e dell'azione che si propone di svolgere.

Nella *Carta* ciascun soggetto erogatore di un servizio pubblico predefinisce e rende noti all'esterno i principi fondamentali ai quali ispira la sua attività:

- i fattori di qualità, cioè le caratteristiche di qualità che l'utente prevalentemente si attende dallo svolgimento delle varie attività istituzionali;
- gli standard, cioè i livelli o gli obiettivi quantitativi e qualitativi ai quali, in considerazione delle attese dell'utenza, dovranno tendere le attività della struttura organizzativa;
- la valutazione, cioè i meccanismi approntati per verificare e monitorare costantemente l'attività svolta, anche al fine di praticare correttivi in itinere;

- le procedure di reclamo, cioè i mezzi o i rimedi messi a disposizione degli utenti per segnalare disfunzioni.

***Dir. PCM del 24/03/2004 “Sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini”***

La Dir. PCM del 24/03/2004 “*Sulla rilevazione sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini*” individua le indagini di *Customer Satisfaction* come strumento per comprendere meglio i bisogni dei destinatari delle attività della PA, per ottimizzare le politiche pubbliche e il sistema di erogazione dei servizi, e misurare la qualità percepita da cittadini e dalle imprese. La CS è definita come “la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti, o in altri termini, del grado della *qualità percepita* da parte dei cittadini e delle imprese”, dove per *qualità* si intende “la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno” (pag. 4). Di conseguenza l’osservazione costante della qualità percepita acquista la puntuale accezione di strumento per il miglioramento continuo della qualità del servizio, consentendo la costruzione di un modello di relazione amministrazione/cittadini fondato sulla fiducia che dia una nuova legittimazione all’azione pubblica basata sulla capacità di fornire soluzioni tempestive e conformi alle effettive esigenze dei cittadini e delle imprese. Quindi la CS rappresenta uno strumento relazionale e di ascolto per le necessità della *nuova* PA. (Metallo e Cuomo, 2000).

Secondo la Direttiva del 2004, le rilevazioni di CS hanno l’obiettivo di verificare rispetto a specifici servizi forniti dalla PA:

- lo scostamento tra le esigenze del cittadino ed il punto di vista dell’amministrazione, poiché spesso le necessità e le attese dell’utenza non sono sempre ben intesi dalla PA, e amministrazione e cittadini possono assegnare priorità diverse ai vari bisogni;
- lo scostamento tra le aspettative del cittadino e i livelli di servizio definiti, considerato che sovente l’insoddisfazione dell’utente dipende dal disallineamento tra le proprie attese e i livelli di prestazione previsti dalla PA;
- lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, imputabile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi;

- lo scostamento tra le prestazioni effettivamente erogate e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi e relativi alla propria personale esperienza di fruizione del servizio.

Nella Direttiva è anche esplicitamente precisato che *cosa non è* un'indagine di *Customer Satisfaction* nella PA:

- non è un sondaggio d'opinione e cioè uno strumento finalizzato a misurare il consenso della cittadinanza nei confronti del livello politico o il grado di notorietà dell' amministrazione;
- non è la semplice distribuzione di un questionario di gradimento erogato senza aver definito le relative modalità di predisposizione, somministrazione, elaborazione ed utilizzo;
- non è un dato statistico fine a sé stesso, dal momento che i dati rilevati assumono il valore di informazioni significative solo se correlati a possibili azioni e interventi di miglioramento;
- non è una misura dell'adeguatezza del personale e dei servizi a diretto contatto con il l'utente, in quanto misura la capacità di tutta l'organizzazione di generare valore per il cittadino e riguarda tutti gli aspetti del servizio (tecnici, relazionali, ambientali, di immagine, economici, organizzativi).

Sempre secondo la Direttiva, la rilevazione e l'analisi della CS è particolarmente utile:

- nella definizione delle politiche di intervento, nella pianificazione e nell'individuazione delle scelte e delle priorità;
- nella valutazione dell'effetto degli interventi di miglioramento dei servizi, per verificarne l'effettivo riconoscimento da parte del cittadino;
- nell'individuazione degli strumenti di controllo e valutazione interni (controllo di gestione, valutazione dei dirigenti, controllo strategico, etc.).

Sono inoltre identificati i principali ruoli-chiave nella CS della PA:

- il vertice decisionale dell'amministrazione, in quanto primo destinatario dei risultati delle indagini sull'efficacia delle prestazioni e primo responsabile della definizione degli obiettivi di miglioramento dei servizi e dell'allocazione delle risorse;
- le unità organizzative addette a favorire e comunicare, all'interno dell'amministrazione, la cultura della qualità dei servizi, anche attraverso iniziative di formazione;
- l'ufficio relazioni con il pubblico il cui compito primario è quello di effettuare, tramite l'ascolto dell'utenza e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e dell'apprezzamento degli stessi da parte degli utenti;
- gli operatori a stretto contatto con i fruitori dei servizi, che sono la naturale interfaccia con le necessità e le aspettative dei cittadini, e in generale tutti gli operatori dei servizi interessati dalla valutazione della CS, per facilitare sia la loro partecipazione attiva all'indagine sia particolarmente la condivisione dei risultati e dei possibili interventi di miglioramento;
- gli utenti, anche attraverso le loro organizzazioni rappresentative, in quanto destinatari dei servizi, sia nella fase di preparazione dell'indagine per contribuire all'individuazione dei parametri e degli indicatori di soddisfazione, sia nella fase di raccolta dei dati nella quale svolgono il ruolo di soggetti attivi, sia nelle fasi di interpretazione, presentazione e di utilizzo dei risultati, anche in funzione della definizione e della realizzazione dei programmi di miglioramento.

Affinché le rilevazioni di CS abbiano un'influenza efficace sul sistema organizzativo della PA devono essere coordinate con i principali sistemi gestionali delle stesse amministrazioni e cioè con:

- il sistema di programmazione e di controllo, per consentire al vertice dell'amministrazione di prendere le proprie decisioni sulla base di valutazioni che concernino anche la capacità dell'amministrazione di soddisfare le esigenze dei cittadini;
- il sistema premiante, che deve essere orientato anche al miglioramento della qualità secondo le valutazioni espresse dai fruitori delle prestazioni;

- i modelli gestionali per la qualità che indicano la CS come leva strategica per il miglioramento e lo sviluppo dell'organizzazione, insieme alla gestione per processi, al miglioramento continuo, al ruolo della direzione ed alla verifica dei risultati.

La Direttiva sottolinea come le rilevazioni di CS non possano e non debbano essere episodiche, poiché è la loro continuità nel tempo che permette di seguire l'evoluzione dei bisogni e delle attese dei cittadini e di monitorare la capacità dell'amministrazione di adeguarsi ai cambiamenti. Le necessità dell'utenza, infatti, cambiano costantemente e sempre più velocemente: i bisogni latenti diventano espliciti, quelli espliciti diventano impliciti, aumentando sempre più le aspettative dei cittadini nei confronti dell'ente pubblico.

La continuità di rilevazione offre all'amministrazione anche la possibilità di capire in quale misura le azioni correttive adottate si siano tradotte in risultati effettivi e percepiti positivamente dai cittadini.

#### ***Ulteriori direttive sulla Customer Satisfaction***

Successivamente alla Dir. PCM del 24/03/2004 diversi altri provvedimenti legislativi e direttive sottolineano l'importanza di un continuo e organico monitoraggio della soddisfazione degli utenti della PA.

La Dir. PCM del 27/07/2005 *“Per la qualità dei servizi on-line e la misurazione della soddisfazione degli utenti”* si pone come obiettivo “fornire indicazioni per migliorare la qualità e promuovere l'utilizzo dei servizi *on-line*, attraverso un'attenta ed efficace rilevazione delle esigenze e delle aspettative degli utenti” (pag. 1) e invita le pubbliche amministrazioni a gestire in maniera organica le diverse modalità di rilevazione del gradimento dei cittadini, tra cui la somministrazione dei questionari *on-line* su *web*.

La Dir. DFP del 19/12/2006 del Ministro per le riforme e l'innovazione nella pubblica amministrazione *“Per una pubblica amministrazione di qualità”* colloca al centro dell'azione di modernizzazione della PA la qualità e il miglioramento continuo, da conseguire anche tramite l'autovalutazione della prestazione organizzativa. Richiede di ottimizzare risorse e processi di erogazione dei servizi di innovare processi, servizi e politiche in coerenza con il modificarsi dei bisogni. Un ruolo centrale è attribuito ai destinatari dei servizi e ai portatori di interesse e le indagini di *Customer Satisfaction* sono indicate quali strumenti strategici per orientare i percorsi di miglioramento.

Nel Memorandum Nicolais 18/01/2007 “*Per una nuova qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche*” si indica come prioritaria la creazione di condizioni di misurabilità, verificabilità e incentivazione della qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche.

Infine la Legge n. 15 del 2009 e il relativo decreto attuativo D. Lgs. 150/2009 di “*Riforma della pubblica amministrazione*” prevedono un sistema di valutazione della *performance* organizzativa che contempla, tra le altre cose, quale dimensione strategica, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

### **2.8.2 *Customer Satisfaction e qualità nella PA italiana***

Nella letteratura italiana, e particolarmente in quella relativa alla PA, il costrutto della *Customer Satisfaction* sia spesso sovrapposto a quello di qualità, come accade ad esempio nella Dir. PCM del 24/03/2004, con evidente riferimento teorico ai principi del *Total Quality Management*. Alcuni Autori sostengono che la CS sia solo una delle componenti della qualità (Cristoforetti e Malanca, 2001), che sarebbe costituita da tre elementi:

- la soddisfazione degli utenti intesa come soddisfacimento delle aspettative;
- la qualità gestionale, in riferimento all’efficienza dell’erogazione che deve minimizzare l’uso delle risorse disponibili contenendo i costi;
- la qualità professionale o tecnica che concerne l’aderenza del processo di erogazione a standard tecnici o a linee guida.

In questa ottica la CS è evidentemente considerato un antecedente della qualità.

Tanese *et al.* (2003) specificano come la qualità possa essere intesa in diverse accezioni:

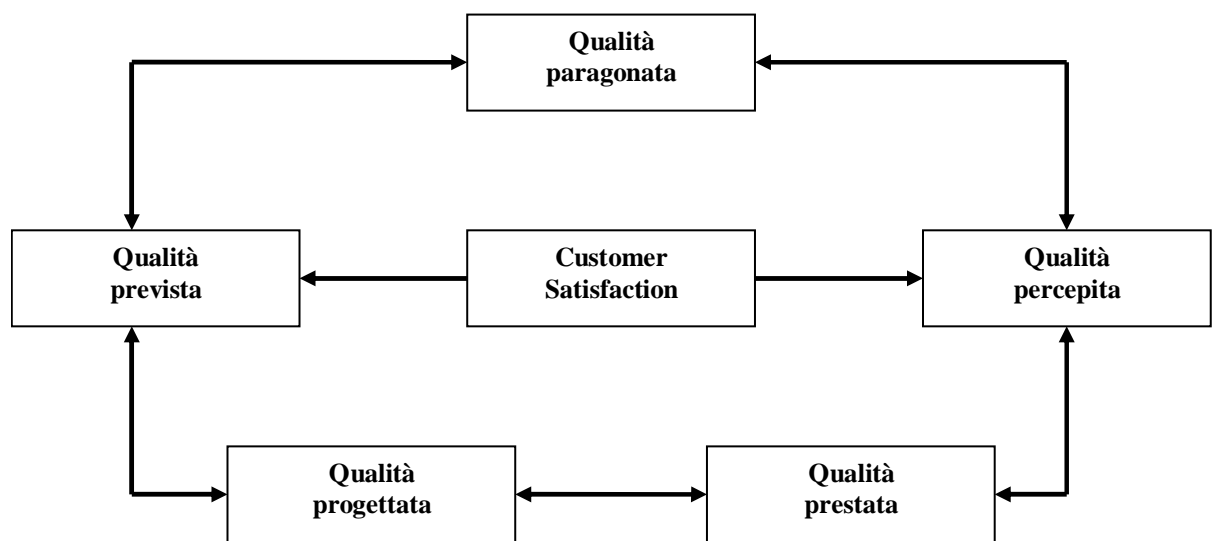
- *qualità prevista*, inerente ai bisogni impliciti, espliciti e latenti dei cittadini;
- *qualità progettata*, riferita a ciò che la PA si ripromette di fornire all’utenza, differenziata in segmenti;
- *qualità effettivamente erogata*, connessa a ciò che la PA ha concretamente fornito all’utenza;
- *qualità percepita*, inerente a ciò che il cittadino percepisce in riferimento alla sua esperienza di fruizione di un servizio e che è l’oggetto delle sue valutazioni di

soddisfazione sia a livello globale sia di ogni fattore di qualità o singolo elemento dell'erogazione;

- *qualità paragonata*, riferita al confronto con le prestazioni erogate da altre strutture pubbliche o private.

Queste diverse declinazioni della qualità formano il Modello delle 5P (Fig. 20) e la *Customer Satisfaction* esprime il livello di sovrapposizione tra *qualità percepita* e *qualità prevista* e gli eventuali scostamenti rivelano i livelli di non qualità.

**Fig. 20 Modello delle 5P**



Fonte: adattamento da Tanese *et al.*, 2003, pag. 24.

### **2.8.3 Prime esperienze di CS nella PA italiana**

Un'analisi delle prime esperienze di implementazione della CS nella PA, in seguito alla Direttiva del 2004, individua tre tipologie di amministrazioni pubbliche, ciascuna esemplificativa di un diverso stadio di avanzamento nell'uso degli strumenti di analisi e di gestione della qualità (Capano e Vassallo, 2007):

- *Self-oriented*: è l'ente tradizionale poco innovativo e poco incline al cambiamento, ancora legato a una cultura di tipo legale. Queste amministrazioni non hanno ancora adottato, o l'hanno appena fatto, la CS, poiché la considerano un adempimento normativo fine a sé stessa, senza ricadute sui processi interni. Le indagini sono effettuate in maggior parte da personale interno senza specifiche conoscenze e competenze metodologiche, ottenendo così risultati spesso non

corretti statisticamente e poco, o niente, utilizzabili. Di conseguenza solo di rado sono avviate azioni di miglioramento degli aspetti critici evidenziati dalle indagini, facendo sì che le rilevazioni rimangano senza seguito. Tra gli enti esaminati, i ministeri sono quelli che più rispecchiano le caratteristiche del tipo *self-oriented*. Presentano infatti un modello organizzativo di tipo fortemente gerarchico-funzionale, con una ridotta consuetudine con l'uso delle tecniche di misurazione della qualità: la CS non è considerata come uno strumento strategico per l'innovazione, a cui peraltro la burocrazia è refrattaria, ma piuttosto come un'attività residuale finalizzata più all'autocelebrazione che all'autocritica.

- *Learning-oriented*: è un'amministrazione *orizzontale*, sempre più orientata al servizio integrato e semplificato nei rapporti con i cittadini e le imprese. Questi enti hanno intrapreso un percorso di apprendimento alla qualità, ma non hanno ancora sviluppato un sistema di competenze e risorse stabile e permanente per lo svolgimento delle indagini di CS. Manca ancora una cultura di CS che permetta un'integrazione delle attività in ogni ambito organizzativo e, spesso, i risultati non sono ampiamente diffusi e condivisi. Sovente le rilevazioni non sono condotte con le necessarie competenze, ottenendo risultati poco rappresentativi. Ci sono comunque dei primi tentativi di utilizzo delle informazioni raccolte sia nei processi di valutazione e formulazione delle politiche pubbliche, sia nella valutazione del personale e nei sistemi di controllo e gestione interni.
- *Customer-oriented*: in questi enti al cittadino, in quanto non solo *utente* ma anche *cliente* della PA, è attribuito un nuovo e significativo ruolo nei processi di *decision* e *policy-making*. La CS è assimilata totalmente nelle modalità d'azione dell'amministrazione ed è integrata nel sistema organizzativo sia come strumento di lavoro nelle attività di ordinaria amministrazione, sia come parametro per indirizzare i contenuti delle politiche pubbliche, sia come obiettivo per la valutazione delle *performance* dell'organizzazione e del personale. Le indagini di rilevazione della qualità sono gestite in modo costante e strutturato, conformemente a parametri, procedure e standard ben definiti e conformi allo stile aziendale; la cultura della qualità e della misurazione è largamente diffusa nell'organizzazione; è costituito, inoltre, un complesso stabile di competenze indirizzate alla gestione della qualità e idonee a predisporre l'esecuzione delle indagini, organizzando metodi e strumenti adeguati. In questi enti, quindi, le rilevazioni della CS sono elementi strategici poiché permettono in modo logico e



sistematico l'identificazione delle richieste del cliente/utente, su cui poi sono organizzati e coordinati i diversi processi necessari alla realizzazione efficace ed efficiente di un servizio/prestazione consona alle esigenze espresse

Nello studio emerge un uso non sempre metodologicamente corretto degli strumenti di CS e pertanto la presenza non tanto di una cultura della CS quanto di un adeguamento superficiale alla *retorica* della qualità. Hanno effettuato indagini di CS il 61% degli enti che hanno risposto al questionario, ma questi rappresentano solo il 33,8% delle amministrazioni a cui è indirizzata la ricerca. È plausibile ipotizzare che diversi enti, che non hanno realizzato attività di CS, anziché dichiararlo nel questionario abbiano preferito non rispondere. Per il 94% di quelli che hanno svolto indagini, rilevare la CS è sinonimo di somministrazione di un questionario strutturato, mentre solo il 6% utilizza l'intervista e il *focus group*. Inoltre nel 35% delle indagini non è previsto un piano di campionamento, ma il questionario è lasciato a *disposizione* degli utenti nelle sedi dell'ente, con ovvia mancanza di rappresentatività del campione.

In letteratura altri contributi esemplificano ulteriormente la direttiva del 2004 (Facchini, 2004), riportando altre esperienze di CS nella PA (D'Angelo e D'Orlando, 2003; Corio, 2005; Gianfelici, 2009; De Luca, 2009) ed evidenziando la necessità di considerare le caratteristiche peculiari dell'ente considerato nella scelta dei metodi di rilevazione (Viola, 2005). Sono presenti anche indagini effettuate secondo il modello di Kano e la *Importance-Performance Analysis*, che indicano l'utilità di questo tipo di analisi per realizzare un'efficiente allocazione delle (sempre più scarse) risorse a disposizione dell'ente (Massaron, 2006; Salvinelli e Lorenzini, 2008; Arena *et al.*, 2010 )

Anche Il Sole-24 Ore pubblica diversi articoli sull'implementazione della Direttiva del 2004 come strumento della PA per uscire dall'autoreferenzialità e instaurare una nuova cultura di ascolto (Forghieri, 2005; Broccoletti, 2008; Melluso, 2008), sottolineando anche come le indagini di CS, rilevando il livello di efficienza ed efficacia delle politiche e dei servizi, consentano all'amministrazione di focalizzarsi non solo su aspetti contabili, ma anche su elementi extracontabili, quali l'efficacia e la qualità. Questi, e altri contributi, evidenziano l'interesse da parte della società all'innovazione portata dall'attuazione del nuovo orientamento all'utenza nella PA.

## 2.9 PAQ per una pubblica amministrazione di qualità

Nel 2008 il Dipartimento della Funzione Pubblica istituisce *PAQ per una pubblica amministrazione di qualità*, un portale *web* che, nell'ambito degli indirizzi internazionali ed europei e in linea con la riforma della pubblica amministrazione<sup>21</sup>, promuove un insieme di iniziative per sostenere le amministrazioni impegnate a migliorare la propria *performance* e la qualità dei servizi pubblici ([www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it)).

In collaborazione con il Foromez<sup>22</sup> e in *partnership* con Confindustria, Cittadinanzattiva, Ministero di Giustizia, Ministero della Pubblica Istruzione, Regioni e le amministrazioni locali più avanzate a livello nazionale, il Dipartimento della Funzione Pubblica, con le iniziative PAQ, si propone di sostenere le amministrazioni nel processo di miglioramento continuo tramite:

- la diffusione delle esperienze migliori;
- la definizione di *know how*, a livello nazionale e attraverso la cooperazione europea;
- il supporto all'autovalutazione tramite la promozione del modello CAF;
- la valutazione delle prestazioni anche attraverso il *benchmarking*;
- il riconoscimento dei progressi realizzati.

Il portale PAQ vuole essere strumento di comunicazione del Dipartimento della Funzione Pubblica con le amministrazioni, punto di riferimento e canale unitario di accesso alle diverse iniziative sviluppate per promuovere la qualità delle organizzazioni pubbliche.

I contenuti del portale sono integrati con il contributo delle amministrazioni pubbliche e dei diversi attori impegnati nelle iniziative avviate e di tutti coloro che sono interessati a promuovere percorsi efficaci di miglioramento che producano una qualità *visibile* ai cittadini e *sostenibile* per le amministrazioni.

Tra le iniziative del PAQ inerenti il tema della CS si segnalano:

---

<sup>21</sup> Legge n. 15/2009 e D. Lgs 150/2009.

<sup>22</sup> Foromez PA, centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA. Opera a livello nazionale e risponde al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha una funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell'innovazione amministrativa dei soggetti associati.

- MiglioraPA;
- Mettiamoci la Faccia;
- *Customer Satisfaction* in profondità;
- Barometro Qualità;
- Autovalutazione con modello CAF;
- Valutazione civica.

### 2.9.1 **MiglioraPA**

Il progetto MiglioraPA è rivolto alle amministrazioni delle regioni *Obiettivo Convergenza*<sup>23</sup> con lo scopo di promuovere la cultura del *Customer Satisfaction Management* e di supportarle nell'introduzione di pratiche e strumenti di gestione della Soddisfazione dei cittadini come leva per il miglioramento della qualità dei servizi.

L'idea operativa si ispira alla logica della *rete*: fare insieme, proporre le esperienze e le *expertise* acquisite a vantaggio dell'intero *network* territoriale, crescere attraverso lo scambio e il mutuo apprendimento.

Le attività previste sono:

- Il programma di sviluppo delle competenze: una articolata offerta di strumenti che consentono ai partecipanti di ampliare e rafforzare le competenze in materia di CS e di approfondire gli aspetti più sofisticati del CSM nel quadro di obiettivi strategici di miglioramento organizzativo. Sono previsti:
  - I *webinar*: seminari tematici *on-line* che si propongono di contestualizzare il tema della CS nel più ampio scenario della riforma della PA e del cambiamento organizzativo. Consistono in testimonianze dirette sulle *good practice* già svolte da amministrazioni pubbliche e in contributi di approfondimento e inquadramento metodologico.

---

<sup>23</sup> L'*Obiettivo Convergenza* è una tra le iniziative previste dalla Riforma dei Fondi Strutturali della Politica di Coesione dell'Unione Europea per il settennio 2007–2013. Il progetto riguarda gli Stati membri e le regioni il cui PIL pro capite è inferiore al 75% della media comunitaria ed è volto ad accelerare la convergenza degli Stati membri e delle regioni in ritardo di sviluppo, migliorando le condizioni per la crescita e l'occupazione attraverso l'aumento e il miglioramento della qualità degli investimenti in capitale fisico e umano, lo sviluppo dell'innovazione e della società della conoscenza, dell'adattabilità ai cambiamenti economici e sociali, la tutela e il miglioramento della qualità dell'ambiente e l'efficienza amministrativa. L'*Obiettivo Convergenza* si attua negli Stati membri a livello regionale. Per l'Italia le regioni interessate sono Campania, Puglia, Calabria e Sicilia, a cui si aggiunge la Basilicata ammessa a beneficiare di questo obiettivo a titolo transitorio.

- *Le aule virtuali*: un programma di 4 esercitazioni guidate, con il supporto degli esperti del *team* di progetto, per iniziare a mettere in pratica un processo di CSM e confrontarsi con le esperienze del territorio.
- *I moduli di web-learning*: una “libreria” *on-line* che fornisce materiali di supporto quali moduli di auto-apprendimento, strumenti operativi, contenuti di approfondimento multimediali e *tutorial*.
- *I percorsi di affiancamento*: percorsi di assistenza diretta alle amministrazioni che intendano avviare pratiche di rilevazione della soddisfazione e di miglioramento della qualità dei servizi. I programmi sono differenziati in base al livello di esperienza pregresso ed in modo da rispondere a esigenze e condizioni di partenza diversificate. In una seconda fase del progetto sono previsti *laboratori territoriali* dove, con il coordinamento e il supporto di uno staff esperto, le amministrazioni possono lavorare su temi di interesse comune, incontrarsi e fare rete per rafforzare complessivamente la “competenza territoriale” in materia di CS e qualità dei servizi.
- *La cassetta degli attrezzi*: un set di strumenti pronti all’uso, per la realizzazione “chiavi in mano” di una prima sperimentazione della CS. Sono strumenti che standardizzano il processo-tipo e offrono tutti i *tool* per metterlo in pratica, in maniera autonoma o con l’assistenza dello staff di progetto. Gli strumenti sono fruibili direttamente o nel quadro di percorsi di affiancamento consulenziale, erogati sia in presenza che a distanza tramite una piattaforma di cooperazione accessibile dal portale PAQ.

### **2.9.2 Mettiamoci la faccia**




Nel marzo 2009 il Ministero della Pubblica Amministrazione e dell’Innovazione avvia il progetto *Mettiamoci la Faccia* (MLF), in cui si prevede che il cittadino/utente esprima la sua valutazione riguardo un servizio pubblico utilizzando tre *emoticon*. Nel marzo 2012 le amministrazioni che aderiscono all’iniziativa sono 756 con 3049 sportelli dislocati sull’intero territorio nazionale, con più di centomila giudizi settimanali ottenuti dagli utenti (Dip. Funz: Pubbl., 2012).

MLF consente una rilevazione continua e in tempo reale della CS sui servizi erogati allo sportello, al telefono o *on-line*, permettendo di avere risultati sintetici e di ottenere un numero di valutazioni molto grande, poiché tutti gli utenti possono esprimere il loro giudizio.

L'espressione dei giudizi tramite l'uso delle *emoticon* ha il vantaggio di essere una modalità di facile comprensione e di utilizzo immediato, che fornisce una descrizione sintetica della percezione della qualità dei servizi da parte dell'utenza, con un basso grado di complessità e attraverso diversi canali.

I dati affluiscono in un *database* che consente all'amministrazione di monitorare in tempo reale la *performance* dei propri servizi, ottenendo così un *feedback* immediato che permette un intervento tempestivo sulle criticità rilevate.

*Mettiamoci la faccia* è un sistema *user friendly* che raccoglie i giudizi di Soddisfazione degli utenti in due passaggi:

- 1) L'individuo esprime una valutazione sintetica scegliendo tra tre *faccine emozionali* (le cosiddette *emoticon*):
  - a.  la faccina verde indica un giudizio positivo;
  - b.  la faccina gialla mostra un giudizio sufficiente;
  - c.  la faccina rossa segnala un giudizio negativo.
- 2) In caso di giudizio negativo all'utente è richiesto di indicare il motivo principale della propria insoddisfazione, individuandolo tra quattro alternative standard.

Le possibili risposte standard relative alla causa prevalente di insoddisfazione variano a seconda del canale di erogazione del servizio utilizzato e sono riportate nella seguente Tab. 13.

**Tab. 13 Motivi di insoddisfazione per ciascun canale di rilevazione**

Ambito di misurazione	Sportello	Telefono	Web
<b>Accessibilità</b>	Attesa allo sportello	Attesa al telefono	Difficoltà di accesso
<b>Adeguatezza dell'interfaccia</b>	Competenza dell'operatore	Competenza dell'operatore	Informazioni non aggiornate
<b>Efficienza del processo</b>	Necessità di tornare	Necessità di richiamare	
<b>Comunicazione</b>	Poca chiarezza sui servizi erogati	Poca chiarezza sui servizi erogati	Istruzioni non chiare

Fonte: Dip. Funzione Pubblica (2012), pag. 3.

La rilevazione coinvolge potenzialmente tutti i cittadini che usufruiscono del servizio sottoposto a giudizio.

MLF è un sistema adeguato a rilevare la CS per servizi:

- a domanda individuale;
- erogabili tramite un'unica interazione tra utente e amministrazione;
- a bassa complessità e a bassa intensità di relazione.

Questa modalità di rilevazione della CS è quindi indicata per servizi amministrativi quali ad esempio il rilascio di certificati e documenti e il pagamento di tributi, mentre non è invece adatta ai servizi alla persona e a quei servizi che prevedono nella loro erogazione il coinvolgimento di più uffici o amministrazioni.

Il Dipartimento propone una classificazione in 12 categorie dei servizi per i quali questo sistema può essere adeguato per la valutazione della CS:

- 1) certificati e documenti: a es. servizio demografico, accesso agli atti;
- 2) informazioni all'utenza: a es. URP, *call center*, informazioni *on-line*;
- 3) servizi culturali: a es. biblioteche, attività turistiche;
- 4) istruzione e formazione: a es. borse di studio, servizi di segreteria;
- 5) lavoro e previdenza: a es. centri per l'impiego, servizi previdenziali e assistenziali;
- 6) sanità: a es. CUP, cambio e scelta del medico;
- 7) ambiente e tutela del territorio: a es. protezione ambientale, agricoltura;
- 8) urbanistica e governo del territorio: a es. sportello urbanistica, ufficio tecnico;
- 9) mobilità e trasporti: a es. pagamento bollo; PRA;
- 10) commercio e attività produttive: a es. servizio protesti; DIA, SUAP;
- 11) tributi e servizi fiscali: a es. gestione dei tributi, IMU, Tarsu, reti amiche;
- 12) controllo e tutela dei diritti: a es. reclami, polizia municipale.

Al fine dell'applicazione di *Mettiamoci la faccia* al canale *web*, le Linee Guida puntualizzano una distinzione tra i vari servizi *on-line* che possono essere suddivisi in quattro livelli, ordinati secondo un grado di interazione crescente:

- *I livello: informazione*, il sito fornisce informazioni sui servizi erogati tramite altri canali;

- *II livello: interazione a una via*, il sito consente di ottenere i moduli per l'erogazione del servizio che dovranno essere poi inoltrati tramite altri canali;
- *III livello: interazione a due vie*, è possibile avviare *on-line* la procedura di erogazione del servizio;
- *IV livello: transazione*, il sito permette all'utente di usufruire di un servizio interamente *on-line*.

Poiché con la rilevazione *on-line* della CS non si chiede al cittadino/utente una generica valutazione del portale dell'amministrazione, ma un giudizio puntuale sulla qualità dei servizi erogati *on-line*, le Linee Guida individuano nei servizi di *IV livello*, che forniscono l'erogazione finale del servizio, i più idonei all'uso delle *emoticon*. Peraltro anche i servizi di *II* e *III livello*, consentendo una certa interazione tra l'utente e l'amministrazione, possono essere utilmente valutati con questa metodologia.

A seconda del tipo di canale di erogazione del servizio la rilevazione è effettuata in modi diversi anche per garantire la riservatezza e l'affidabilità della valutazione:

- 1) *Sportello fisico (face to face)*: si possono utilizzare due diversi strumenti di rilevazione:
  - a. *Touchpad* installati presso ciascun sportello che consentono di collegare più direttamente il momento del giudizio al momento della fruizione del servizio.
  - b. *Totem* installati nella zona di accesso agli sportelli che permettono l'acquisizione delle valutazioni relative a più sportelli.

Devono essere adottati opportuni accorgimenti affinché il giudizio possa essere espresso per un'unica volta solo dall'utente che ha appena ricevuto il servizio e l'operatore interessato non possa intendere la valutazione effettuata.
- 2) *Web*: l'utente esprime il suo giudizio direttamente dal proprio computer. Per garantire l'affidabilità della rilevazione è opportuno contemplare la registrazione dell'utente e prevedere la possibilità di formulare la valutazione solo dopo la conclusione dell'operazione.
- 3) *Telefono*: l'acquisizione del giudizio può avvenire tramite un operatore, che per motivi di *privacy* deve essere diverso da quello che ha erogato il servizio, o attraverso una procedura automatica con la tastiera del telefono.

È esplicitamente prevista la rendicontazione periodica dei risultati al *management*, allo staff del progetto e ai cittadini, e il loro utilizzo al fine del miglioramento dei servizi in un'ottica di apprendimento continuo e dinamico.

I dati rilevabili sono:

- il numero degli utenti che hanno fruito del servizio;
- il numero degli utenti che hanno valutato il servizio;
- la percentuale degli utenti che hanno valutato il servizio rispetto quelli che l'hanno fruito;
- distribuzioni di frequenza dei giudizi espressi per servizio in valori assoluti e percentuali;
- indicazione del giudizio prevalente;
- distribuzioni di frequenza dei motivi di insoddisfazione per servizio in valori assoluti e percentuali.

I risultati possono essere utilizzati per:

- *Miglioramento dei servizi* tramite:
  - interventi di riorganizzazione del *front office* o del *back office*;
  - attività di aggiornamento del sito *internet* e del personale;
  - interventi di semplificazione del linguaggio o delle procedure,
  - regolazione dei flussi di accesso ai servizi.
- *Incentivazione del personale*, anche in relazione al raggiungimento degli obiettivi stabiliti per le strutture coinvolte nell'erogazione dei servizi.
- *Partecipazione dei cittadini* che apprezzano la possibilità di partecipare al miglioramento dei servizi.

Con *Mettiamoci la faccia* è possibile per le amministrazioni effettuare un *benchmarking* di settore, comparando i propri risultati con i risultati medi della tipologia amministrativa di riferimento.

Il Dipartimento ritiene essenziale, per la buona riuscita dell'iniziativa, un'efficace comunicazione sia interna, per sensibilizzare tutto il personale dell'amministrazione



coinvolta e ottenere un'ampia condivisione degli obiettivi, sia esterna, per coinvolgere e motivare all'adesione l'utenza

### 2.9.3 CS in Profondità

Negli ultimi anni la PA, nel favorire il ruolo proattivo dei cittadini, propone spesso non solo la modalità *front-office* di fruizione dei propri servizi ma anche quella *on-line*. La multicanalità, prevedendo che uno stesso servizio possa essere erogato contemporaneamente in presenza e *on-line*, incrementa i punti d'accesso al servizio, in base alle specifiche preferenze e/o necessità degli utenti, e può favorire l'aumento della CS. I due canali di erogazione, lo sportello fisico e il portale telematico, devono essere quindi considerati un sistema da gestire in modo organico e integrato.

Per misurare la soddisfazione di un cittadino che fruisce di un servizio erogato dalla PA in multicanalità PAQ propone il *Modello Customer Satisfaction in Profondità (CS in Profondità)*<sup>24</sup>. L'obiettivo è fornire un metodo standardizzato, pratico, rigoroso e volto ad acquisire informazioni confrontabili nel tempo e nello spazio relativamente al livello di soddisfazione dell'utente, per valutare la qualità dei servizi transattivi amministrativi e per orientare la progettazione dei sistemi di erogazione dei servizi pubblici sui bisogni effettivi degli fruitori finali<sup>25</sup>. Il sistema pubblico necessita, infatti, di dati standardizzati e comparabili tra i vari enti al fine di "migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo la gestione orientata al miglioramento continuo, l'adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il *benchmarking*"<sup>26</sup>.

Il presupposto teorico è che la soddisfazione del cittadino sia fortemente legata al processo di erogazione del servizio e che, di conseguenza, i risultati dell'indagine di CS debbano essere letti e utilizzati ai fini del miglioramento effettivo della qualità dei servizi mettendo in relazione gli elementi del servizio con le diverse fasi del processo di erogazione. Quindi la caratteristica distintiva di una rilevazione di CS della PA deve essere la capacità dell'amministrazione focalizzarsi sulla prospettiva dell'utente nella progettazione o nell'adeguamento di un servizio e degli aspetti legati alle sue modalità di erogazione. Ciò implica la necessità di contemperare vincoli strategici, organizzativi e

---

<sup>24</sup> La realizzazione del modello CS in Profondità è frutto di un'attività di ricerca e sperimentazione, iniziata nel 2008 e coordinata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con il supporto scientifico del Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico-Giuridiche dell'Università degli Studi Roma Tre ed in collaborazione con il Formez ([www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it)).

<sup>25</sup> Questo modello non è adatto a valutare il livello di soddisfazione dei servizi erogati alla persona (per esempio l'assistenza domiciliare ai disabili, le prestazioni diagnostiche e terapeutiche ospedaliere, ecc.).

<sup>26</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Linee Programmatiche per la riforma della Pubblica Amministrazione*, 2008.

risorse con una forte immedesimazione nei bisogni degli utenti, muovendo da una logica autoreferenziale ad una logica proattiva, finalizzata alla successiva attuazione di effettive azioni di miglioramento dei processi, alla luce delle indicazioni che emergono dalle indagini di CS. Gli indicatori di soddisfazione devono perciò essere strettamente basati sul processo di erogazione, poiché altrimenti l'intervento sul controllo e sul miglioramento della *performance* risulta più difficile.

Il modello *CS in Profondità* consente di valutare molteplici aspetti della soddisfazione dei cittadini correlandola direttamente alle fasi di erogazione del servizio indagato, fornendo ai manager pubblici delle utili informazioni per le scelte di miglioramento dei servizi, favorendo l'allineamento tra il livello di qualità attesa dagli utenti e il livello di qualità erogata dalle amministrazioni.

*CS in Profondità* vuole essere un approccio trasversale alla valutazione della soddisfazione dei cittadini, applicabile da qualsivoglia amministrazione, centrale o locale e che, per tale ragione, possa agevolare lo scambio di informazioni, il *benchmarking* fra amministrazioni e la diffusione delle *best practice*. Basandosi su una metodologia standard, l'applicazione di questo modello consente la comparazione sia tra amministrazioni simili, per esempio su uno stesso servizio, sia per la stessa amministrazione in momenti temporali diversi per verificare gli scostamenti/miglioramenti.

Sul PAQ sono riportate le linee guida<sup>27</sup> per la valutazione della soddisfazione, specificamente centrate sulla tipologia del servizio oggetto di indagine e sul canale di erogazione:

- Linee guida per l'applicazione del modello di rilevazione della CS di uno specifico servizio erogato allo sportello.
- Linee guida per l'applicazione del modello di rilevazione della CS all'insieme dei servizi erogati allo sportello (servizi *off-line*).
- Linee guida per l'applicazione del modello di valutazione della CS di uno specifico servizio erogato *on-line*.
- Linee guida per l'applicazione del modello di valutazione della CS del sito *internet*.

---

<sup>27</sup> Le linee guida sono state elaborate dal Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico Giuridiche dell'Università Studi Roma Tre in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Foromez.

L'obiettivo ultimo è creare un sistema di rilevazione integrato tra *on-line* e *off-line* che permetta di misurare la soddisfazione dell'utente per i servizi erogati in multicanalità.

### ***CS in Profondità off-line standard***

Il modello di rilevazione CS *off line* misura da un lato la qualità complessiva dei servizi erogati allo sportello e dall'altro la qualità di uno specifico servizio, considerato singolarmente. La rilevazione può essere effettuata, contemporaneamente o separatamente, su due distinti ambiti di indagine:

- La qualità complessiva dei servizi erogati allo sportello. In questo caso promotori della rilevazione possono essere una o più amministrazioni (al limite tutte), indipendentemente dalla tipologia dei servizi offerti.
- La qualità di uno specifico servizio, considerato singolarmente. In questo caso promotore della rilevazione può essere una singola amministrazione, o più amministrazioni (o tutte) purché erogino il medesimo servizio.

Nel primo caso si costruiscono degli indicatori di soddisfazione a carattere trasversale, validamente applicabili a prescindere dal tipo di servizio e dall'amministrazione di riferimento; nel secondo si mira invece all'individuazione di indicatori di soddisfazione specifici, riferibili al servizio di volta in volta indagato.

Quando si vuole effettuare una rilevazione della CS relativamente all'insieme dei servizi erogati allo sportello, all'amministrazione interessata non è richiesto l'impegno di progettare l'indagine nella sua interezza, poiché gli indicatori trasversali sono pre-definiti.

L'amministrazione ha a disposizione un questionario di rilevazione standard da somministrare e deve solamente effettuare l'indagine, analizzare i dati e predisporre le eventuali azioni di miglioramento<sup>28</sup>. In questa rilevazione si usa un insieme di 22 indicatori trasversali di soddisfazione, raggruppati in 6 dimensioni (aggregati di indicatori semanticamente omogenei) al fine di ottenere una maggiore leggibilità delle informazioni. Le dimensioni studiate sono:

- *accessibilità*: facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'amministrazione;
- *adeguatezza delle informazioni*: chiarezza e completezza delle informazioni;

---

<sup>28</sup> I modelli di questionari di CS *in profondità* sono riportati in appendice.

- *aspetti tangibili*: aspetto e accoglienza degli ambienti;
- *personale*: competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti;
- *capacità di risposta off-line*: idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti;
- *gestione contatto utente*: capacità dell'amministrazione di raccogliere e gestire reclami.

Sono effettuati tre tipi di misurazioni:

- 1) *Il livello di soddisfazione complessiva nei confronti del servizio*: questo dato si rileva sia all'inizio del questionario per ottenere una valutazione "istintiva", sia alla fine per acquisire un giudizio maggiormente ponderato, alla luce delle risposte fornite in precedenza;
- 2) *il livello di soddisfazione sulle componenti "elementari" del servizio (cosiddetti indicatori di soddisfazione)*: questi elementi hanno un effetto diretto sulla qualità complessiva e la loro valutazione puntuale consente una migliore individuazione delle aree che necessitano interventi migliorativi;
- 3) *il giudizio di importanza delle dimensioni del servizio*; le dimensioni raggruppano elementi puntuali del servizio dal significato omogeneo: ad esempio tutti gli aspetti legati all'informazione (dalla completezza all'aggiornamento) fanno riferimento alla dimensione "adeguatezza delle informazioni".

Effettuata l'indagine, l'amministrazione può calcolare tre grandezze medie:

- il giudizio di soddisfazione complessiva (misurato in testa e in coda al questionario);
- il giudizio di soddisfazione sulle singole componenti del servizio;
- il giudizio di importanza attribuito alle singole dimensioni del servizio medesimo.

La rilevazione della CS sui servizi erogati allo sportello secondo il modello CS in profondità segue un flusso logico-temporale di attività suddiviso nelle seguenti fasi:

- 1) piano di campionamento;

- 2) somministrazione del questionario di indagine e raccolta dei dati;
- 3) analisi dei dati;
- 4) piano di miglioramento.

Effettuare un piano di campionamento probabilistico consente l'estensione dei risultati della rilevazione di CS derivanti dall'analisi dei questionari compilati da un campione di utenti di servizi pubblici *off-line* alla popolazione dei cittadini/utenti di servizi pubblici *off-line*, mediante tecniche di inferenza statistica.

Il questionario può essere somministrato utilizzando diverse modalità:

- intervista personale (cosiddetta *face to face*);
- auto-compilazione del questionario;
- intervista telefonica;
- mediante *e-mail*.

Si sceglie la modalità più adeguata a seconda dell'obiettivo dell'indagine e dei vincoli che si presentano a seconda degli specifici contesti.

La scelta della tecnica statistica per effettuare l'analisi dei dati deve tenere conto di una serie di fattori quali l'obiettivo dell'analisi e la natura del dato, ossia la tipologia della variabile osservata. Usualmente si esegue inizialmente un'*analisi uni-variata* dei dati con cui si osserva la distribuzione dei caratteri presi singolarmente. Successivamente, può essere interessante passare a un'*analisi bi-variata* e *multi-variata* per la ricerca di relazioni fra coppie o gruppi di variabili.

I giudizi di soddisfazione indagati tramite il modello sono misurati con una scala a 6 livelli. La scelta della scala pari permette di accorpate classi di giudizio contigue e quindi i giudizi 1 e 2 possono essere uniti in un unico livello di soddisfazione negativa, 3 e 4 in uno di media soddisfazione e 5 e 6 in uno di alta soddisfazione. Associando a ogni nuova classe un *emoticon* come nel modello MLF è possibile visualizzare immediatamente il giudizio degli utenti.

Poiché uno degli obiettivi della rilevazione della CS in profondità è individuare le aree di miglioramento della qualità del servizio e stabilire delle priorità di intervento, particolare attenzione deve essere posta sull'analisi dei giudizi medi di soddisfazione relativi ai singoli indicatori e dei giudizi medi di importanza delle singole dimensioni. Si

considera, infatti, che l'importanza della dimensione per come percepita dai cittadini debba rappresentare il *driver* per l'individuazione delle priorità di intervento. Si suggerisce pertanto un'analisi IPA con la costruzione della mappa delle priorità.

Un indicatore di soddisfazione è considerato come “prioritario” quando ha un livello di importanza alto ed uno scarso livello di soddisfazione. L'individuazione di indicatori con queste caratteristiche consente al manager di evidenziare le principali aree di miglioramento, indirizzando gli interventi verso gli aspetti del servizio ritenuti più importanti e allo stesso tempo meno soddisfacenti dai cittadini.

Nel CS in profondità si suggerisce inoltre di stabilire una graduatoria (*ranking*) degli *item* a più elevata priorità di intervento, usando un coefficiente dato dal rapporto tra giudizio medio di importanza (I) dell'*item* considerato e giudizio medio di soddisfazione (S) dello stesso. Questo quoziente (I/S) è un indicatore più analitico della criticità o dell'eccellenza dei diversi aspetti del servizio rispetto alla mappa delle priorità. Un quoziente elevato palesa un indicatore per il quale è stato rilevato un giudizio di importanza elevato cui si contrappone un giudizio di soddisfazione inadeguato. Pertanto, maggiore è il valore del rapporto, più critico, e quindi a più immediata necessità di correzione, deve essere considerato quello specifico aspetto del servizio.

È importante sottolineare come sia la mappa delle priorità sia il *ranking* degli indicatori mediante quoziente I/S siano solo degli strumenti di agevole predisposizione che possono fungere da supporto decisionale. Sono quindi dei meri *facilitatori* e non strumenti cogenti di decisione che possano sostituirsi all'esperienza/competenza del decisore. Gli organismi di governo dell'amministrazione possono, o meglio devono, integrare le evidenze emerse dall'indagine alla luce del proprio *know-how* e degli indirizzi strategici legati alla gestione del servizio.

Sulla base delle informazioni raccolte ed elaborate sulla CS l'amministrazione può quindi sviluppare un eventuale *Piano di miglioramento* seguendo le ulteriori fasi:

- 1) studio dei risultati derivanti dall'analisi quantitativa;
- 2) selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l'insoddisfazione dei cittadini;
- 3) individuazione delle cause che determinano le criticità rilevate;
- 4) pianificazione delle più idonee azioni di miglioramento.

La convenienza di realizzare un piano di miglioramento deve essere valutata di volta in volta in funzione dei risultati derivanti dall'analisi dei dati. Se i risultati evidenziano un allineamento tra i servizi offerti e le esigenze del cittadino non è chiaramente necessario predisporre il piano. La ripetizione sistematica dell'indagine (effettuata con cadenza annuale o biennale) permette di valutare nel tempo il *trend* di soddisfazione degli utenti. Il piano può viceversa prevedere più azioni di miglioramento qualora emergano più di una criticità.

### ***CS in Profondità off-line specifico***

Nel caso in cui si voglia studiare la soddisfazione dell'utenza in riferimento a uno specifico servizio erogato *off-line*, l'amministrazione deve gestire tutte le fasi del processo di ricerca e deve pertanto progettare e realizzare l'indagine nella sua interezza, non limitandosi esclusivamente al momento della rilevazione sul campo, come invece accade nel caso del questionario standard applicato all'insieme dei servizi erogati allo sportello. È necessario quindi che progetti un questionario dedicato, in grado di rappresentare adeguatamente gli elementi dello specifico servizio che impattano sul livello di soddisfazione degli utenti. Tuttavia il questionario non deve essere formulato *ex novo*, in quanto l'assunto alla base del modello di indagine resta comunque quello di fare in modo che l'esigenza di personalizzazione non vanifichi la natura, quanto più ampiamente riproducibile, del modello stesso. Il modello di questionario specifico è costituito pertanto da una parte del questionario standard e da una sezione da predisporre appositamente.

Sono quindi mutuati dal questionario standard:

- numero e tipologia delle dimensioni di soddisfazione, che rimangono inalterati (soddisfazione complessiva, accessibilità, ecc.);
- gli indicatori di tutte le dimensioni con l'eccezione della dimensione "capacità di risposta", i cui indicatori vanno invece predisposti *ad hoc*, fatto salvo l'inserimento di un'unica domanda pre-impostata.

L'amministrazione deve quindi integrare la sezione "capacità di risposta" con domande che riflettano la peculiarità del servizio attraverso l'individuazione di indicatori di soddisfazione specifici.

È proposto anche un criterio operativo per selezionare, tra i vari servizi offerti dall'amministrazione, un servizio specifico da sottoporre a indagine di CS sulla base di alcuni aspetti qualitativi:

- *trasversalità*: il servizio è erogato *off line* da un numero elevato di amministrazioni e quindi è possibile istituire di un sistema di *benchmarking* per il confronto delle *performance* fra enti;
- *ciclicità*: il processo si svolge sistematicamente o in particolari periodi dell'anno;
- *generalità*: il servizio è rivolto a un target generico;
- *empatia*: capacità del processo di adattarsi alle esigenze dell'utente;
- *presenza di misure*: l'efficacia ed efficienza del processo sono misurate tramite indicatori;
- *impatto sull'immagine dell'amministrazione*: l'erogazione del servizio influenza l'immagine che l'utente ha dell'amministrazione;
- *complessità organizzativa*: il processo cui si riferisce il servizio *off line* è articolato in un significativo numero di attività.

Quindi ogni servizio viene valutato con un punteggio da 1 a 5 in base ad ogni criterio e i valori ottenuti sono sommati: il servizio che ottiene il punteggio maggiore totale è quello su cui effettuare l'indagine di CS specifica.

### ***CS in Profondità on-line standard e specifico***

Qualora l'amministrazione voglia misurare la CS del suo sito *internet* il modello standard di questionario, somministrato preferibilmente *on line*, studia 7 dimensioni:

- *accessibilità*: facilità di accesso al sito;
- *adeguatezza delle informazioni*: aggiornamento e completezza delle informazioni *on line*;
- *capacità di risposta*: idoneità del servizio *on line* a soddisfare le esigenze degli utenti;
- *design del sito*: impostazione grafica e organizzazione dei contenuti presenti sul sito;
- *gestione del contatto con l'utente*: idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni e risolvere disservizi;



- *sicurezza*: percezione di sicurezza del cittadino nel rilasciare dati personali sensibili nell'utilizzo del sito;
- *miglioramento del rapporto PA e cittadino*: capacità del sito di semplificare le relazioni amministrazione/cittadino.

Nel caso l'amministrazione sia interessata a misurare la CS di uno specifico servizio erogato *on line* valgono le stesse modifiche effettuate per il servizio specifico *off line*.

#### **2.9.4 Barometro Qualità**

Per poter effettuare i processi di monitoraggio della qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche prescritti dalla riforma della pubblica amministrazione è necessario un'adeguata capacità di misurazione.

Il *Barometro dei servizi pubblici* si propone di sperimentare un sistema di misurazione della qualità effettiva dei servizi pubblici offerti a livello nazionale, sia da amministrazioni pubbliche, sia da imprese private.

Le finalità dell'iniziativa sono:

- la promozione di interventi, esemplari e visibili, di misurazione della qualità dei servizi;
- la progettazione di un sistema condiviso di definizioni e di indicatori della qualità effettiva dei servizi pubblici che consenta di misurare e comparare, nel tempo e tra istituzioni analoghe, i livelli di qualità dei servizi erogati;
- la realizzazione di un *tool-kit*, un'applicazione informatica da mettere a disposizione delle istituzioni interessate, per l'analisi della qualità effettiva dei servizi erogati.

#### **2.9.5 Autovalutazione con modello CAF**

Secondo i modelli di *Total Quality Management*, l'autovalutazione consiste in un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione. Le sue finalità sono l'apprendimento organizzativo; il miglioramento dei processi decisionali e gestionali; l'individuazione delle priorità su cui intervenire; la pianificazione dei processi di cambiamento; la progettazione di azioni di miglioramento mirate.

Il Dipartimento della Funzione pubblica promuove nelle pubbliche amministrazioni italiane, coerentemente con quanto accade a livello europeo, l'utilizzo del modello CAF nella versione comune europea e nelle versioni personalizzate. A tal fine sul portale PAQ sono riportate non solo le informazioni e le indicazioni sugli strumenti per poter effettuare efficacemente l'autovalutazione, ma anche esempi di *best practice*.

### **2.9.6 Valutazione civica**

Nella riforma della PA si considera la partecipazione dei cittadini e degli *stakeholder* alle attività della pubblica amministrazione come un elemento strategico per riqualificare i rapporti tra cittadini e istituzioni. Si vuole favorire la *co-production*, intesa come una modalità di pianificare, erogare e valutare i servizi con il coinvolgimento diretto dei cittadini, degli utenti e della società civile.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica promuove perciò il *Metodo della Valutazione Civica*, un percorso di analisi civica dei servizi a partire dal “punto di vista del cittadino”. In collaborazione con Cittadinanzattiva sono implementati un percorso e una metodologia di valutazione civica della “qualità urbana”, con cui i cittadini, in *partnership* con le amministrazioni, valutano direttamente la qualità di alcuni servizi, agendo non solo come fonte di dati, ma anche come soggetti in grado di produrre autonomamente informazioni e giudizi motivati.



### 3 La misurazione della Customer Satisfaction

La *Customer Satisfaction* relativa a un servizio può essere considerata come una variabile non osservabile, poiché costituisce un'entità astratta ad esso associata (Pagani e Zanarotti, 2003). La sua natura di *variabile latente* determina alcune criticità nella sua misurazione, così come spesso evidenziato da molti studi presenti in letteratura.

Per misurare la soddisfazione di un bene/servizio si è soliti selezionare una serie di attributi nei confronti dei quali i soggetti esprimono un giudizio. Nel caso dei servizi ci sono diverse difficoltà operative derivanti da alcune loro caratteristiche specifiche rispetto a quelle dei beni, quali l'intangibilità, l'eterogeneità e l'inseparabilità della produzione dall'erogazione (Brasini *et al.*, 1999). Mentre per esprimere un giudizio su un prodotto il consumatore può basarsi su elementi tangibili, nel caso di un servizio il livello di *performance* percepito può variare da un momento all'altro, da un cliente all'altro e da un punto vendita ad un altro. Ci può essere infatti un'influenza diretta da parte dell'utente sul processo di produzione ed erogazione del servizio e sul risultato che ne consegue. La valutazione sulla soddisfazione relativa al servizio dipende quindi sia dal modo con cui il contenuto del servizio viene erogato, sia dal contenuto stesso del servizio.

In questo capitolo sono illustrati i principali approcci alla misurazione della CS e alcuni dei metodi che ne derivano, evidenziandone le caratteristiche basilari. Tra i vari modelli descritti risultano di particolare interesse SERVQUAL, Rasch e CUB, giacché utilizzati nello studio empirico esposto nel quarto capitolo.

Si sottolinea come diversi di questi approcci siano declinati alla misurazione della qualità più che della soddisfazione ma in letteratura, come già sottolineato nei capitoli precedenti, i due concetti sono spesso sovrapposti, se non confusi del tutto. Quindi la terminologia utilizzata è spesso riferita alla valutazione della qualità, che alcuni Autori considerano come sinonimo di soddisfazione.

Prima di tutto, dopo aver introdotto brevemente alcuni degli elementi di particolare criticità nella valutazione della soddisfazione, viene illustrato il processo di definizione del costrutto concettuale che sta alla base del processo di misurazione.

Vengono anche descritte concisamente le scale di misura utilizzate nella rilevazione della CS e i problemi a esse connessi e sono proposte alcune riflessioni sui metodi di campionamento più idonei alla rilevazione della soddisfazione.

Iniziando l'analisi della modellistica per primi sono presentati i metodi di misurazione *diretti compositivi*, che definiscono la soddisfazione globale come una media

ponderata di indicatori di soddisfazione marginali riferiti a dimensioni specifiche del bene/servizio. Particolare rilievo è dato al modello SERVQUAL e ai metodi da esso derivati.

Successivamente vengono descritti i metodi *diretti esplicativi* in cui si effettua una misurazione diretta della soddisfazione globale e si formula un'ipotesi sul sottostante costrutto concettuale e le relazioni con gli indicatori marginali. Tra i vari modelli di questo gruppo si approfondisce particolarmente il Modello di Rasch, che consente di superare il problema della natura ordinale dei punteggi di valutazione della soddisfazione.

Sono poi descritti brevemente i modelli strutturali, che propongono un costrutto concettuale del tipo causa-effetto e che sono utilizzati in alcuni indici di soddisfazione nazionali, e i modelli di reti *bayesiane* che si basano su grafi orientati aciclici e riferiti a variabili manifeste.

L'approccio del modello CUB differisce da quelli precedenti poiché introduce una componente di *incertezza* nella valutazione della soddisfazione ed effettua una modellizzazione dei dati mantenendone la natura ordinale.

Infine, si propongono brevemente alcuni metodi studiati specificatamente per rilevare la soddisfazione dei servizi erogati *online*.

### **3.1 Alcuni elementi di criticità nella misurazione della soddisfazione**

Diversi sono i fattori di criticità inerenti la misurazione della *Customer Satisfaction*. Alcuni Autori sostengono addirittura che “*it is not clear what customer satisfaction ratings are measuring [...] perhaps it is not possible to measure ‘true satisfaction’. True satisfaction is probably so intertwined with both intrapersonal and methodological considerations that it may never be possible to disentangle them*” (Peterson e Wilson, 1992, pag.69 ). Per chiarire la loro affermazione vengono sinteticamente illustrati alcuni dei principali problemi che si possono riscontrare nella valutazione della soddisfazione (Pagani e Zanarotti, 2003):

- la qualità e la soddisfazione di un servizio sono grandezze multidimensionali e ciò rende complessa la loro misurazione;
- la scelta degli attributi da sottoporre al giudizio degli utenti introduce un primo elemento di arbitrarietà nell'analisi, poiché possono essere trascurate delle

caratteristiche ritenute invece rilevanti dai soggetti coinvolti nella fruizione del servizio;

- la formulazione lessicale degli *item* e il loro ordine nel questionario influenza in modo sostanziale le risposte (Peterson e Wilson, 1992);
- le categorie di risposta sono prefissate in modo arbitrario: in caso di formulazione non corretta i risultati sono distorti;
- le scale sono di tipo ordinale ma i dati sono spesso elaborati come se fossero quantitativi;
- la scelta del tipo di scala influenza i risultati ottenuti;
- spesso il campione che partecipa all'indagine non è selezionato in modo casuale fra la popolazione degli utenti;
- la risposta data ad uno specifico *item* è sempre influenzata da una serie di elementi soggettivi e personali degli utenti;
- il sistema di pesi, ossia l'importanza attribuita ai vari aspetti del servizio, può essere diverso fra i vari utenti;
- alle volte si ottengono risposte che sono scarsamente legate alla qualità del servizio, ovvero si possono registrare risposte casuali oppure incoerenti;
- individui diversi possono usare differenti criteri nell'uso della scala: ad esempio un intervistato può rispondere utilizzando sempre valori medi o sempre valori estremi (*effetto di idiosincrasia*).

Peterson e Wilson (1992), dopo aver constatato che le ricerche sulla *Customer Satisfaction* sono caratterizzate dalla mancanza di standardizzazione sia definitoria sia metodologica, osservano che i risultati ottenuti hanno una caratteristica comune: la distribuzione delle risposte indica come la maggior parte degli individui sia soddisfatta e quindi è negativamente asimmetrica. Gli stessi Autori suggeriscono alcune possibili spiegazioni per questo fenomeno:

- gli individui sono in effetti molto soddisfatti di ciò che acquistano e consumano;
- i fattori antecedenti la soddisfazione, come le aspettative e le *performance*, possono influenzare la forma e il valori della sua distribuzione (Bearden e Teel, 1983; Cadotte *et al.*, 1987; Oliver, 1980, 1981);

- la soddisfazione ha semplicemente una distribuzione diversa dalla normale gaussiana;
- i valori e la forma della distribuzione della soddisfazione sono influenzati dalle metodologie di ricerca utilizzate o da caratteristiche personali degli intervistati (*artifact*).

Gli Autori concludono la loro analisi sostenendo che l'asimmetria della distribuzione sia dovuta a tutti i fattori sopra elencati ma, in particolar modo, alle metodologie di rilevazione adottate. Si sottolinea come l'asimmetria della distribuzione dei punteggi di soddisfazione sia un elemento di criticità nell'analisi dei dati, specialmente in quei modelli che presuppongono la simmetria della distribuzione degli errori, come nella regressione multipla.

### 3.2 Costrutto concettuale e processo di misurazione

La *misurazione* è il processo con cui un concetto è associato a una o più variabili latenti e queste sono collegate a variabili osservabili (Fontanella, 2006).

Prima di considerare un qualsiasi problema di valutazione è quindi necessario chiarire esattamente che cosa si vuole misurare: bisogna cioè associare a un concetto, inteso come tratto unificante di manifestazioni fenomeniche, un *costrutto concettuale* a cui far corrispondere un adeguato processo di misurazione. Per far ciò si può seguire un procedimento suddiviso in queste fasi (Zanella, 2001):

1) *Ricerca di un'accurata definizione verbale del concetto.*

Si individua una definizione teorica che spieghi in modo semplice e preciso il significato del concetto. Ad esempio, per la *Customer Satisfaction* si può usare la definizione di Hunt (1977) che, relativamente a un bene o servizio dopo l'acquisto, afferma “*The evaluation rendered that the experience was at least as good as it was supposed to be*”, sostenendo quindi che il costrutto della CS è la *rispondenza tra il livello della qualità percepita e quella attesa*.

2) *Individuazione degli aspetti essenziali o dimensioni delle manifestazioni fenomeniche collegate al concetto di interesse.*

Si scompone il concetto nelle sue dimensioni di base, cioè in quegli aspetti distinti che non possono essere ulteriormente suddivisi. Nel caso della soddisfazione

queste dimensioni solitamente si riferiscono alle aspettative dei soggetti, alle *performance* del bene/servizio come percepite, alle discrepanze tra aspettative e *performance*, ai costi come percepiti sempre in relazione alle *performance* e alle aspettative, ai motivi per gli eventuali reclami dell'utenza. Usualmente a ogni singola dimensione è associata una variabile latente.

3) *Definizione di un procedimento di misurazione scegliendo per ogni dimensione uno o più corrispondenti indicatori o variabili manifeste*

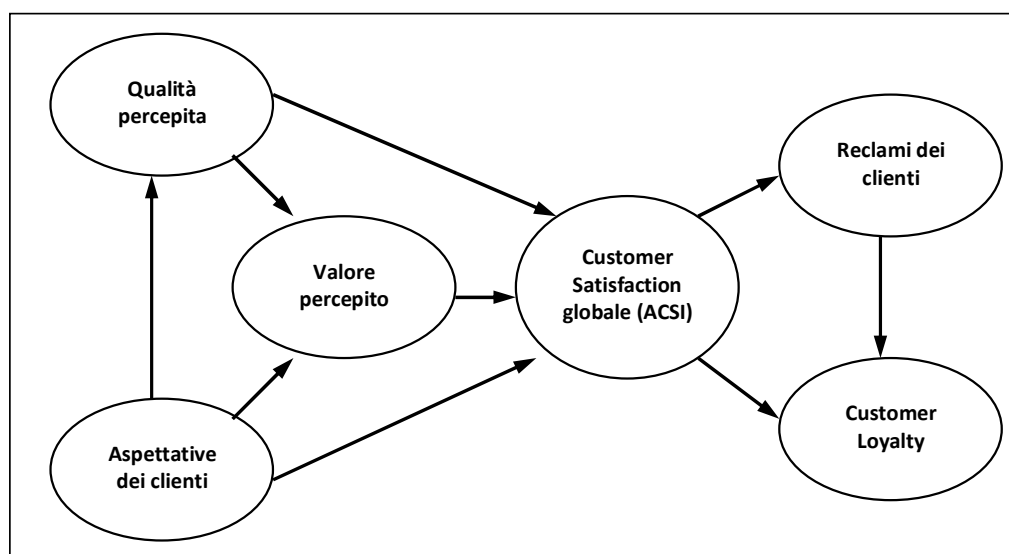
Se si considerano più indicatori  $X_i$  per una stessa dimensione, usualmente si associa a questa un'unica variabile latente non osservabile  $\xi$  secondo un modello di misurazione del tipo:

$$X_i = \lambda_i \xi + \delta_i, \quad i = 1, 2, \dots, q,$$

dove  $\xi$  è una variabile casuale con varianza finita, non correlata con le variabili casuali  $\delta_i$  di media nulla e varianza finita. Un modello di misura è quindi un modello strutturale che mette in relazione la variabile latente con una o più variabili osservabili (Fontanella, 2006).

Ad esempio per l'*American Customer Index* (ACSI) il costrutto e la corrispondente rete di dimensioni sono illustrati nella seguente Fig. 21 (Fornell *et al.*, 1996).

**Fig. 21 Schema del costrutto concettuale dell'American Customer Satisfaction Index**



Fonte: adattamento da Fornell *et al.*, 1996, pag. 8.

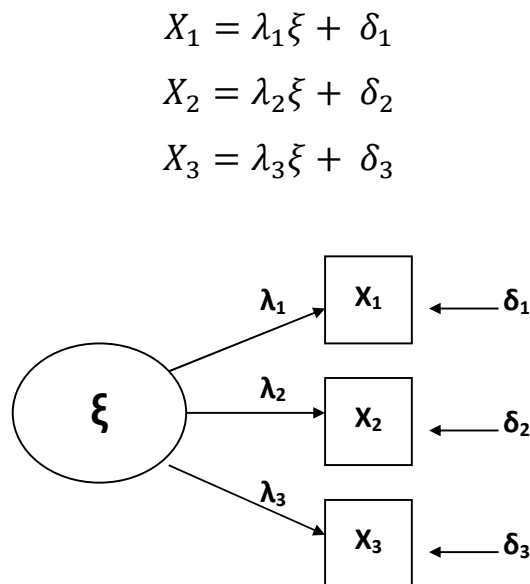


Nella costruzione dell'indice ACSI alla variabile latente  $\xi$  riferita alle aspettative del cliente si fanno corrispondere tre variabili manifeste (Anderson e Fornell, 2000):

- 1)  $X_1$ : aspettativa del cliente nei confronti della qualità complessiva;
- 2)  $X_2$ : aspettativa del cliente nei confronti dell'affidabilità del prodotto;
- 3)  $X_3$ : aspettativa del cliente per un trattamento personalizzato.

Il modello di misura relativo alla variabile latente  $\xi$  delle aspettative del cliente può essere quindi rappresentato come illustrato nella Fig. 22.

**Fig. 22 Esempio di modello di misura di una variabile latente**



Fonte: elaborazione propria.

### 3.3 Scale di misurazione

I processi di misurazione si basano su variabili manifeste, cioè su variabili corrispondenti ad aspetti osservabili del fenomeno oggetto di studio (Zanella, 2001).

Secondo Ercolani e Areni (1993, pag. 14), “misurare consiste nello stabilire una corrispondenza tra certe proprietà dei numeri e certe proprietà degli oggetti: questo comporta che il risultato di un’operazione effettuata sui numeri possa essere riferito ad analoga operazione effettuata sugli oggetti”. Quindi la misurazione è “quel particolare procedimento, strettamente regolato a priori, con cui si assegnano delle modalità alle

caratteristiche del fenomeno oggetto di studio in modo tale che per queste valgano alcune delle proprietà tipiche dei numeri” (Zaccomer, 2008, pag. 70).

Quindi per ciascuna variabile manifesta si deve definire una *scala di misurazione* che consenta di descrivere le modalità del carattere cui la variabile è associata.

Usualmente i questionari relativi alla CS riportano *item* le cui risposte sono espresse su scala categorica nominale o ordinale: ad esempio può essere utilizzata la scala verbale semantico-differenziale con le modalità “estremamente insoddisfatto”, “insoddisfatto”, “normalmente soddisfatto”, “molto soddisfatto”, “estremamente soddisfatto”. Successivamente queste risposte vengono codificate tramite l’assegnazione di un codice numerico.

A volte le risposte sono già proposte sotto forma di punteggi che solitamente vanno dall’1 (assoluto disaccordo) al 7 (assoluto accordo), ipotizzando l’equidistanza tra le diverse modalità. Ma questa condizione può non verificarsi qualora: l’origine del sistema di riferimento differisca da soggetto a soggetto; la distanza delle modalità successive sulla scala non sia la stessa per i diversi rispondenti; la distanza delle modalità successive sulla scala non sia costante per ogni individuo (Fig. 23).

**Fig. 23 Esempi di non equidistanza tra le modalità di una scala**

<i>L’origine del sistema di riferimento può differire da soggetto a soggetto</i>							
<b>Soggetto A</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Soggetto B</b>		1	2	3	4	5	6 7
<i>La distanza dei punti successivi può variare da soggetto a soggetto</i>							
<b>Soggetto A</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Soggetto B</b>	1	2		3		4	5 6 7
<i>La distanza dei punti successivi può non essere lineare per ogni soggetto</i>							
<b>Soggetto A</b>	1	2	3 4		5	6	7

Fonte: adattamento da Fontanella, 2006.

Quindi la semplice tecnica di quantificazione denominata *quantificazione determinata diretta*, che consiste nel valutare con valori equidistanti le modalità di un carattere qualitativo, non risulta adeguata, poiché basata su un’ipotesi troppo forte.

La *quantificazione determinata indiretta*, invece, attribuisce numeri reali non equidistanti ai valori di una mutabile ordinale, in modo che questi rispecchino un continuum psicologico determinato in un modello interpretativo. In particolare, con il ricorso alla nozione di variabile latente e a un corrispondente modello probabilistico è

possibile trasformare, sulla base di convenienti ipotesi, i valori di una scala ordinale in valori espressi su una scala metrica ad intervalli (Fontanella, 2006).

### **3.3.1 Numero e tipologia delle modalità di risposte ammissibili**

Le evidenze empiriche dimostrano come il numero e la tipologia delle modalità di risposta ammissibili influiscano sui risultati raccolti (Marbach e Tassinari, 2000).

Le scale di misurazione hanno un potere discriminante maggiore al crescere del numero di modalità proposte. Tuttavia, se il numero di categorie è elevato, i soggetti possono non percepire la differenza tra due modalità contigue e quindi scegliere indifferentemente uno o l'altro valore. Le scale che prevedono poche modalità di risposta, il cui caso limite è quello dicotomico, forniscono invece minore informazione rispetto alle scale che propongono molte modalità. Quindi una scelta non adeguata del numero di modalità di risposta può inficiare i risultati delle analisi.

Nello stabilire quante debbano essere le possibili risposte agli *item* di una ricerca sulla CS bisogna quindi considerare il *trade off* tra il livello di discriminazione desiderato e lo sforzo richiesto all'intervistato nel posizionare correttamente la sua risposta nella scala proposta (Coelho e Esteves, 2007).

Nelle indagini sulla CS le scale verbali solitamente usate sono riferite alle *performance* (da “scarsa” a “eccellente”), alle *disconfirmation* (da “peggio di quanto atteso” a “meglio di quanto atteso”) e alla soddisfazione (da “molto insoddisfatto” a “molto insoddisfatto”). Le ricerche empiriche evidenziano come la scala riferita alle *disconfirmation* presenti validità e affidabilità maggiori delle altre due (Danaher e Haddrell, 1996).

Generalmente è opportuno inserire tra le possibili opzioni la risposta “non so”, che permette di esprimere la mancata conoscenza del fenomeno e che deve essere elaborata come un dato distinto dai giudizi espressi (Oliver, 2010).

## **3.4 Piani di campionamento**

Montinaro e Nicolini (2002) approfondiscono il problema dell'opportuna scelta dei piani di campionamento per la valutazione della CS, differenziandoli tra quelli utilizzati per analizzare la soddisfazione relativa a un prodotto e quelli relativi allo studio di un servizio.

Nel caso della valutazione della soddisfazione di un servizio è opportuno considerare tutte le *Parti Interessate* (PI), cioè tutti coloro che usufruiscono del servizio erogato, sia direttamente che indirettamente. Ad esempio nel caso di un corso di formazione per infermieri sono PI non solo i frequentanti, ma anche le strutture ospedaliere a cui appartengono. Si è quindi in presenza di due popolazioni distinte, da cui estrarre due campioni che forniscono due valutazioni di CS. Se invece si considerano i servizi erogati da uno sportello postale la popolazione è unica ma molto eterogenea, per la quale può essere necessario procedere a una stratificazione del campione.

Nel caso si consideri una popolazione unica, per lo studio della soddisfazione di un servizio si estrae un unico campione, eventualmente stratificato, in cui si rilevano tutte le dimensioni individuate dall'analisi del costrutto.

Quando invece si valuta la soddisfazione relativa a un prodotto solitamente si fa riferimento sempre a un'unica popolazione da cui si estraggono tanti campioni indipendenti quante sono le dimensioni individuate. Ciascun campione fornisce una stima della soddisfazione relativa a quella determinata dimensione, mentre la stima globale è costituita da una combinazione delle stime parziali così ottenute.

### **3.5 Metodi di misurazione della Customer Satisfaction**

I metodi proposti dalla letteratura per misurare la CS sono molti e con diversi assunti teorici sottostanti. A volte sono esplicitazioni di modelli concettuali concepiti per capire il meccanismo di valutazione (Parasuraman *et al.* 1985), altre volte invece nascono da studi empirici condotti in ambiti diversi. In generale gli aspetti in comune tra i vari metodi sono:

- l'utilizzo di questionari;
- il riconoscimento del carattere multidimensionale della qualità e di conseguenza della CS;
- il considerare sia la qualità attesa sia quella percepita.

Per poter misurare la CS è necessario, dopo aver individuato esattamente il costrutto concettuale che si vuole considerare, stabilire:

- gli attributi da stimare, cioè le dimensioni della CS e il loro peso relativo nella valutazione complessiva;
- i sistemi di misura più idonei in relazione alle variabili da considerare;
- l'eventuale metodologia per un monitoraggio continuo della CS.

In via del tutto generale, i metodi di valutazione della CS possono essere prima di tutto distinti in:

- *metodi diretti*: comportano il diretto coinvolgimento del cliente/utente a cui viene chiesto, tramite un apposito questionario, di esprimere il proprio giudizio sul bene/prodotto;
- *metodi indiretti*: si ottiene una misurazione della CS tramite l'analisi di informazioni raccolte non direttamente dal soggetto, ad esempio con la gestione dei reclami o le impressioni del personale a contatto con l'utenza.

Inoltre, ai fini organizzativi di questo lavoro, è utilizzata la seguente classificazione dei vari metodi di misurazione e valutazione della CS:

- 1) modelli formativi o compositivi;
- 2) modelli esplicativi o de compositivi;
- 3) modelli strutturali;
- 4) modelli a reti *bayesiane*.

### **3.6 Modelli formativi o compositivi**

Nei modelli diretti formativi o compositivi la *Customer Satisfaction* ha il carattere di un *attributo multidimensionale*, in cui ciascuna componente corrisponde a una dimensione del costrutto concettuale, cioè a un aspetto di un prodotto/servizio ritenuto essenziale nella determinazione della CS (Zanella 2001).

La sintesi delle valutazioni sulle singole dimensioni *marginali* è di tipo *definitorio* e quindi convenzionale. In effetti in questi modelli non è presente una ricerca esplicita dei legami funzionali delle variabili latenti relative alle singole dimensioni con la variabile latente associata al concetto complessivo di *Customer Satisfaction*. La valutazione della

CS è ottenuta *componendo* in modo *additivo* le valutazioni osservabili dei singoli attributi: da ciò l'aggettivo “formativo o compositivo” attribuito a questo tipo di modelli.

Questi modelli hanno in generale una forte semplicità applicativa ed interpretativa, ma non forniscono un'autonomia sperimentale alla valutazione complessiva della CS, poiché questa viene definita tramite una sintesi *arbitraria* delle valutazioni delle sue varie dimensioni.

Si esaminano di seguito i modelli compositivi più utilizzati in letteratura.

### **3.6.1 Modello SERVQUAL**

Il più noto dei modelli compositivi è il SERVQUAL (*Service Quality*), proposto nel 1988 da Parasuraman, Zeithaml e Berry per la valutazione della qualità dei servizi, ma successivamente esteso anche al caso di beni materiali (Kristensen *et al.*, 1992).

Il fondamento concettuale del SERVQUAL è la *Teoria dei Gap*, esposta in precedenza<sup>29</sup>, che studia gli scostamenti tra i vari tipi di qualità riferibili al processo di erogazione di un servizio. Il *gap* considerato da questo modello è il divario tra le aspettative dei soggetti e le loro percezioni riguardo le *performance* effettive del servizio, che viene definito come qualità (percepita) del servizio (*service quality*) e inteso come la soddisfazione dell'utente.

La misurazione della soddisfazione si ottiene quindi valutando la discrepanza tra le aspettative dei soggetti e la loro percezione delle *performance* effettive del bene/servizio, pesata con l'importanza assegnata dagli individui all'attributo considerato.

È quindi necessario descrivere le singole fasi necessarie per costruire l'indicatore sintetico *Customer Satisfaction Index* (CSI), sempre proposto da Parasuraman *et al.*, per valutare la qualità di un bene/servizio (Zanella, 2001).

#### ***Individuazione del costrutto concettuale***

L'oggetto dell'analisi del SERVQUAL non è la qualità oggettiva, bensì la qualità percepita dall'utente, definita come “*the consumer's judgment about a product's overall excellence or superiority*” (Zeithaml, 1988, pag. 3). In tal caso, se la percezione dell'utente sulla qualità del servizio supera le sue aspettative si ottiene una discrepanza positiva, indice di un servizio che genera soddisfazione (e quindi è considerato di buona qualità); se invece la *performance* fornita è percepita dall'utente a un livello più basso rispetto alle sue attese iniziali si crea una discrepanza negativa, segno che il servizio ha

---

<sup>29</sup> Si veda, nel capitolo 1, il paragrafo 1.3.4 *Teoria dei Gap*.

generato insoddisfazione (e perciò è giudicato di cattiva qualità). In sostanza, la qualità del servizio può essere definita come il grado di discrepanza (*gap*) tra le aspettative degli utenti e le loro percezioni (Parasuraman *et al.*, 1988).

Se la valutazione dell'utente si basa sulle sue percezioni e sulle sue *aspettative*, quest'ultime non sono delle previsioni su ciò che *potrebbe* essere offerto, cioè inerenti un servizio-prodotto ideale in assoluto, bensì sui bisogni degli utenti, cioè ciò che *dovrebbe* essere fornito da un'impresa del settore capace di offrire prestazioni eccellenti (*feasible ideal point*) (Parasuraman *et al.*, 1994; Orsingher, 1996)<sup>30</sup>.

### ***Individuazione delle dimensioni***

Nella prima versione del modello SERVQUAL sono individuate dieci dimensioni della qualità del servizio, riconducibili allo studio della CS (Parasuraman *et al.*, 1985). Tuttavia, in seguito a ulteriori analisi statistiche, si è evidenziata la presenza di una elevata correlazione tra alcune delle dimensioni, rendendo necessario fonderne alcune. Di conseguenza, le dimensioni del sistema SERVQUAL utilizzate per valutare la qualità di un servizio sono state ridotte da dieci a cinque (Parasuraman *et al.* 1988, 1991, 1994; Babakus e Boller, 1992; Cronin e Taylor, 1992)<sup>31</sup>:

- 1) *aspetti tangibili*: aspetto delle strutture fisiche, dell'attrezzatura, del personale e degli strumenti di comunicazione;
- 2) *affidabilità*: capacità di prestare il servizio promesso in modo affidabile e preciso;
- 3) *capacità di risposta*: volontà di aiutare gli utenti e di fornire prontamente il servizio;
- 4) *capacità di rassicurazione*: competenza e cortesia del personale e capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
- 5) *empatia*: attenzione e assistenza individualizzata che l'impresa presta ai bisogni dei suoi utenti, capacità di comunicazione, apertura ai suggerimenti e alle critiche.

### ***Individuazione delle variabili manifeste e delle scale di valutazione***

A ogni dimensione individuata nella fase precedente si associano delle variabili manifeste o degli indicatori per poter definire un modello di misurazione<sup>32</sup>. Se  $X_{ji}$

---

<sup>30</sup> Si veda, nel capitolo 1, il paragrafo 1.2.2 *Aspettative*:

<sup>31</sup> Le varie rielaborazioni del modello propongono diverse dimensioni.

<sup>32</sup> Sono necessari almeno due indicatori per ogni dimensione per poter identificare il modello, si veda Bollen (1989).

indicano le variabili manifeste, l'indice  $j = 1, 2, \dots, J$  enumera le dimensioni e l'indice  $i = 1, 2, \dots, I$  enumera per ogni dimensione i corrispondenti indicatori o variabili manifeste. Usualmente le variabili  $X_{ji}$  sono assunte come categoriche ordinate, ciascuna espressa su una scala semantico-differenziale con 7 modalità, ancorata ad affermazioni estreme (come “del tutto in disaccordo”, “del tutto in accordo”) e tradotta in punteggi.

Le variabili manifeste sono specificate in base al tipo di servizio oggetto di studio. La Tab. 14 riporta un esempio di dimensioni e di indicatori utilizzabili per la misurazione della soddisfazione di un corso di formazione professionale.

**Tab. 14 Esempio di dimensioni e indicatori di CS di un corso di formazione**

<b>Dimensioni</b>	<b>Indicatori</b>
<b>Aspetti tangibili</b>	Accessibilità
	Possibilità di parcheggio
	Aspetti di strutture fisiche e attrezzature
	Strumenti didattici
<b>Affidabilità</b>	Orario
	Durata del corso
	Capacità di erogare il corso promesso
	Utilità del materiale didattico
<b>Capacità di risposta</b>	Chiarezza del materiale didattico
	Comprensione delle lezioni
	Disponibilità dei docenti
	Esercitazioni
<b>Capacità di rassicurazione</b>	Diffusione informazioni generali
	Abilità acquisite
	Capacità di ispirare fiducia e sicurezza
	Competenza dei docenti
<b>Empatia</b>	Capacità di coinvolgimento dei docenti
	Volontà di aiutare i corsisti e di fornire il servizio con prontezza
	Competenza e cortesia dei docenti e loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza
	Assistenza premurosa e individualizzata prestata ai corsisti

Fonte: adattamento da Fontanella, 2006, pag. 19.

Il piano di rilevazione del SERVQUAL prevede l'utilizzo di un questionario suddiviso in tre sezioni. Nella prima parte gli *item* sono riferiti alle aspettative dei soggetti riguardo il bene/servizio oggetto di studio, mentre nella terza è richiesta una valutazione



delle *performance* effettive, così come percepite dagli intervistati. Nella seconda sezione si rileva l'importanza attribuita dagli individui alle diverse dimensioni del bene/servizio: agli utenti è richiesto di assegnare a ognuna delle 5 dimensioni un peso percentuale che ne esprima l'importanza, tale che la somma sia pari a 100. All'inizio del questionario solitamente sono inserite delle domande riferite a quelle caratteristiche dell'intervistato che possono risultare utili per effettuare delle segmentazioni.

### ***Valutazione dell'affidabilità degli indicatori.***

Per ognuna delle dimensioni individuate nel modello è necessario verificare se i relativi indicatori possano essere considerati effettivamente delle manifestazioni di una stessa variabile latente (Parasuraman *et al.*, 1988). Usualmente si utilizza il coefficiente  $\alpha$  di Cronbach, stimato per ogni dimensione attraverso i punteggi ottenuti per i vari indicatori della dimensione stessa. Questo coefficiente consente di determinare la fedeltà della scala, ossia in che misura gli *item* che compongono una dimensione condividono il medesimo significato e misurano lo stesso costrutto.

Inoltre l'affidabilità del procedimento di misurazione, e quindi dell'effettivo legame fra variabili osservate e dimensioni assunte quali variabili latenti, può essere verificata con un'*analisi delle componenti principali* sui punteggi che risultano dalla differenza tra percezioni e aspettative degli utenti. Se alcuni *item* correlano con più fattori, e non con uno solo come previsto dal percorso logico fin qui seguito, ci possono essere delle dimensioni tra loro dipendenti.

### ***Definizione di un indicatore sintetico di customer satisfaction***

Nel modello SERVQUAL la definizione di un indicatore sintetico di qualità si basa sul *paradigma della discrepanza*. La soddisfazione degli utenti si determina quindi tramite il confronto tra le loro percezioni ( $P$ ) e le loro aspettative ( $A$ ), sulla base della *Teoria dei Gap*<sup>33</sup>.

Siano  $p_{jih}$  e  $a_{jih}$  i punteggi di qualità percepita ed attesa, espressi su scale ordinali a 7 punti, attinenti al rispondente  $h$ -esimo ( $h = 1, 2, \dots, N$ ), per la variabile manifesta  $i$ -esima ( $i = 1, 2, \dots, q_j$ ), della dimensione  $j$ -esima ( $j=1, 2, \dots, 5$ ). Si indichi inoltre con  $w_{jh}$  il peso (importanza) assegnato dall'individuo  $h$ -esimo alla dimensione  $j$ -esima. L'indicatore complessivo *Customer Satisfaction Index* è:

---

<sup>33</sup> Si veda, nel capitolo 1, il paragrafo 1.3.4 *Teoria dei Gap*.

$$CSI = \frac{1}{N} \sum_{h=1}^N \left[ \sum_{j=1}^5 w_{jh} \left( \sum_{i=1}^{q_j} \frac{p_{jih} - a_{jih}}{q_j} \right) \right]$$

dove  $\sum_{j=1}^5 w_{jh} = 1$ .

La procedura per la costruzione dell'indice globale è la seguente (Fontanella, 2006). Si consideri:

- 1) per ogni singolo rispondente, il *gap* fra percezioni e aspettative per ognuno degli indicatori rilevati:  $(p_{jih} - a_{jih})$ ;
- 2) per ogni singolo rispondente, la media aritmetica semplice dei *gap* in relazione agli indicatori di ogni singola dimensione:

$$\sum_{i=1}^{q_j} \frac{p_{jih} - a_{jih}}{q_j};$$

- 3) per ogni singolo rispondente, la media aritmetica dei valori ottenuti al punto 2, ponderata con i pesi  $w_{jh}$ ; questa media è l'indice di soddisfazione individuale:

$$\sum_{j=1}^5 w_{jh} \left( \sum_{i=1}^{q_j} \frac{p_{jih} - a_{jih}}{q_j} \right);$$

- 4) la media aritmetica dei punteggi di soddisfazione globale di tutti gli individui, ottenendo così il CSI.

Gli indicatori parziali di soddisfazione si possono calcolare anche rispetto alle singole dimensioni o ai singoli indicatori. Se, come talvolta accade, non sono richiesti agli utenti i pesi  $w_{jh}$  di importanza, nel calcolo del CSI si pone  $w_{jh} = (q_j / \sum_j q_j)$ . In questo caso il CSI è dato dalla media aritmetica delle medie aritmetiche semplici delle differenze tra i punteggi complessivamente assegnati da ciascun utente.

Per poter effettuare il calcolo delle medie è necessario che i punteggi siano espressi su scala metrica: si deve quindi trasformare la scala di punteggio mediante uno *scaling metrico* opportuno. In alternativa, le medie possono essere convenientemente sostituite dalle mediane, interpretando i punteggi come ranghi in un ordinamento (Fontanella, 2006).

### ***Verifiche di validità dell'indicatore compositivo.***

Se nelle fasi precedenti si verifica la validità del modello di misurazione, in questo stadio si vuole accertare se l'indicatore compositivo è in effetti idoneo a descrivere il concetto oggetto di studio. Usualmente si effettuano delle verifiche di *validità predittiva* o di *parallelismo* (Parasuraman *et al.* 1991), utilizzando delle informazioni aggiuntive rispetto a quelle necessarie per l'indicatore prescelto, quali ad esempio delle valutazioni globali del prodotto/servizio (Orsingher, 1996).

In alternativa, per verificare che le dimensioni considerate nella costruzione dell'indicatore complessivo giustifichino la valutazione globale diretta è possibile utilizzare un modello di regressione lineare (Zanella, 2001). Si valuta l'adattamento di un modello di regressione lineare multipla che ha come variabile dipendente il punteggio globale (diretto)  ${}_cV_h$ , e come variabili esplicative i contributi medi per dimensione definiti

come  $(\bar{p}_{jh} - \bar{a}_{jh})$ , con  $\bar{p}_{jh} = \sum_{i=1}^{q_j} \frac{p_{jih}}{q_j}$  e  $\bar{a}_{jh} = \sum_{i=1}^{q_j} \frac{a_{jih}}{q_j}$ .

#### **3.6.1.1 Alcune critiche al modello SERVQUAL**

Dalle numerose applicazioni del modello SERVQUAL in vari ambiti sono emersi diversi elementi di criticità ampiamente discussi in letteratura.

Diverse ricerche evidenziano la necessità di adattare gli attributi del SERVQUAL alla specifica situazione oggetto di studio: le cinque dimensioni proposte dal modello possono sovrapporsi o al contrario risultare troppo generiche e necessitare di maggiori specificazioni; inoltre può essere necessario introdurre ulteriori elementi specifici di un determinato bene o servizio (Carman, 1990; Finn e Lamb, 1991; Asubonteng *et al.*, 1996; Buttle, 1995; Lassar *et al.*, 2000; Coulthard, 2004; Gounaris, 2005).

Alcuni Autori sostengono che i soggetti, quando esprimono un giudizio di percezione sulle *performance* di un bene/servizio, effettuano già un procedimento di confronto tra percezioni e aspettative. Di conseguenza includere le aspettative nel modello risulta ridondante (Cronin e Taylor, 1992; Caruana *et al.*, 2000), osservazione che porta a una notevole semplificazione del questionario e dell'indice CSI.

#### **3.6.2 Altri modelli compositivi**

In letteratura sono presenti diversi altri modelli compositivi, che pur basandosi su differenti fondamenti teorici, usano le stesse dimensioni utilizzate nel modello SERVQUAL. Di seguito sono illustrati alcuni di questi modelli.

### 3.6.2.1 Modello SERVPERF

Il modello SERVPERF (*Service Performance*) è una variante semplificata del modello SERVQUAL in cui all'intervistato è richiesto di esprimere un giudizio solamente sulle prestazioni dell'impresa (Cronin e Taylor, 1994). Nel SERVPERF ci si concentra quindi sulla valutazione delle percezioni (P) piuttosto che sui *gap* tra percezioni ed aspettative (P-A): si ritiene infatti che la misurazione delle percezioni incorpori anche il confronto con le aspettative. Questo modello riduce notevolmente il numero delle domande necessarie per la misurazione della CS e, secondo gli Autori, consente di ottenere dei risultati migliori perché risolve alcuni problemi osservati nell'applicazione del SERVQUAL, ossia l'instabilità delle dimensioni, l'ambiguità dell'interpretazione delle aspettative e l'inaffidabilità del punteggio differenziale (Cronin e Taylor, 1992).

L'indice di soddisfazione globale CSI per il modello SERVPERF è

$$CSI = \frac{1}{N} \sum_{h=1}^N \left[ \sum_{j=1}^5 w_{jh} \left( \sum_{i=1}^{q_j} \frac{p_{jih}}{q_j} \right) \right]$$

### 3.6.2.2 Normed Quality Model

Il *Normed Quality Model* (Teas, 1993) si concentra sul significato delle aspettative, che possono essere interpretate dall'utente in due modi: rispetto a un livello ideale, aspettandosi per ciascun attributo il livello massimo assoluto; oppure rispetto a un ideale realizzabile, tenuto conto delle effettive condizioni di erogazione del servizio (Teas, 1994).

L'indice di soddisfazione globale CSI in questo modello è dato da:

$$CSI = \frac{1}{N} \sum_{h=1}^N \left[ \sum_{j=1}^5 w_{jh} \left( \sum_{i=1}^{q_j} \frac{(p_{jih} - AE_{jih}) - (AE_{jih} - AI_{jih})}{q_j} \right) \right]$$

dove *AI* è l'attesa ideale mentre *AE* è l'attesa realizzabile.

### 3.6.2.3 Two Way Model

Nel *Two Way Model* si richiede all'utente di valutare numerose caratteristiche di un servizio sotto due punti di vista: uno *oggettivo*, con riferimento ad alcuni attributi della qualità, e uno *soggettivo*, con riferimento al grado di soddisfazione o insoddisfazione per

il servizio ricevuto. Si utilizza un questionario con coppie di domande relative ai due aspetti (Schvaneveldt *et al.*, 1991).

#### **3.6.2.4 Qualitometro**

Con il modello del *Qualitometro* ci si propone di effettuare delle valutazioni “in linea” della qualità di un servizio, nel senso di un monitoraggio nel tempo del differenziale  $\delta Q$  tra Qualità Attesa ( $Q_a$ ) e Qualità Percepita ( $Q_p$ ) (Franceschini e Rossetto, 1998).

In questo approccio le due qualità vengono rilevate separatamente: la Qualità Attesa è rilevata *ex-ante* la fruizione del servizio, la Qualità Percepita *ex-post*. Le dimensioni della qualità del servizio utilizzate nel *Qualitometro* sono le stesse del SERVQUAL. Il monitoraggio in linea è sviluppato tramite una carta per attributi che consente di controllare se il *gap* supera un certo limite (Franceschini *et al.*, 1998).

#### **3.6.2.5 Confronto tra modelli compositivi**

Nella Tab. 15 sono riassunte le caratteristiche principali dei modelli compositivi presentati nei paragrafi precedenti (Franceschini *et al.*, 1998).

La differenza più evidente tra i vari modelli è il numero di *item* proposti all'utente: mentre il Qualitometro prevede 16 quesiti (8 per rilevare le attese e 8 per le percezioni), il *Normed Quality* pone 50 domande (10 per ciascuna dimensione).

Le dimensioni considerate dai diversi metodi sono 5, ma non sempre le stesse.

**Tab. 15 Caratteristiche dei diversi modelli compositivi**

<b>Modelli</b>	<b>SERVQUAL</b> Parasuraman <i>et al.</i> (1991)	<b>Two-Way</b> Schvaneveldt <i>et al.</i> (1991)	<b>SERVPERF</b> Cronin e Taylor (1992)	<b>Normed Quality</b> Teas (1994)	<b>Qualitometro</b> Franceschini e Rossetto (1996)
<b>Fondamento teorico alla base del metodo</b>	Teoria dei <i>Gap</i> : differenza tra percezioni e aspettative mediata dall'effetto dei pesi dell'importanza assegnata a ogni dimensione	I fattori latenti sono suddivisi in <i>oggettivi</i> (attributi della qualità) e <i>soggettivi</i> (livelli di soddisfazione)	Si considerano le sole percezioni	Si considerano le sole aspettative, distinte tra aspettative ideali e (AI) ed aspettative realizzabili (AE)	Si misurano le aspettative e le percezioni in momenti separati.
<b>Numero di item (aspettative + percezioni)</b>	22+22	Non esplicitato	22	10+10+10+10+10	8+8
<b>Tipo di scala</b>	Semantica differenziale a 7 punti	Semantica a 5 punti	Semantica differenziale a 7 punti	Semantica differenziale a 7 punti	Semantica comparativa a 7 punti
<b>Importanza delle dimensioni</b>	Valutazione dei pesi a somma costante	Non necessaria	Valutazione dei pesi a somma costante	Valutazione dei pesi a somma costante	Semantica comparativa a 7 punti
<b>Modalità di erogazione del questionario</b>	Postale	Non esplicitato	Postale	Intervista	Aspettative prima dell'erogazione del servizio, percezioni successivamente
<b>Dimensioni</b>	Cinque	Cinque	Cinque	Cinque	Cinque
	Aspetti tangibili Affidabilità Capacità di risposta Capacità di rassicurazione Empatia	Prestazione Sicurezza Completezza Facilità d'utilizzo Emotività / Ambiente	Aspetti tangibili Affidabilità Capacità di risposta Capacità di rassicurazione Empatia	Aspetti tangibili Affidabilità Capacità di risposta Capacità di rassicurazione Empatia	Aspetti tangibili Affidabilità Capacità di risposta Capacità di rassicurazione Empatia

Fonte: adattamento da Franceschini *et al.*, 1998, pagg. 360-361.

### 3.7 Modello di Kano

Il modello di Kano, basato sulla *Attractive Quality Theory*<sup>34</sup>, abbandona l'ipotesi di una rigida linearità dell'influenza della *performance* degli attributi di un bene/prodotto sulla soddisfazione per concentrarsi sull'identificazione di quelle caratteristiche che hanno la potenzialità di suscitare soddisfazione/*delight* e/o insoddisfazione/frustrazione (Mikulić e Prebežac, 2011).

Quando si valuta la soddisfazione degli utenti non tutti gli elementi hanno lo stesso peso. Infatti, è necessario distinguere quali sono i requisiti prestazionali, ossia quegli elementi che creano soddisfazione se ci sono e insoddisfazione in caso contrario, da quelli latenti, in assenza dei quali non si crea insoddisfazione, ma la loro presenza comporta un incremento della soddisfazione. Inoltre si devono individuare le caratteristiche indispensabili, le quali non creano soddisfazione di per sé, ma la loro assenza provoca forte insoddisfazione.

Il processo di implementazione del modello di Kano consta di quattro fasi successive:

- 1) identificazione dei bisogni e delle aspettative degli utenti;
- 2) costruzione del questionario;
- 3) somministrazione dei questionari;
- 4) interpretazione e valutazione dei risultati.

L'indagine preliminare per individuare le esigenze degli utenti è svolta tramite interviste individuali o, preferibilmente, tramite *focus group*, più efficaci a far emergere anche i bisogni latenti.

Il modello di Kano prevede l'utilizzo di questionario appositamente progettato in cui per ogni requisito del bene/servizio individuato nella fase precedente sono effettuate due domande per analizzare la reazione del soggetto: "*Come si sentirebbe se il requisito "Y" fosse presente?*" (domanda funzionale) e "*Come si sentirebbe se il requisito "Y" NON fosse presente?*" (domanda disfunzionale). Per ciascuna di queste domande l'intervistato può scegliere tra cinque risposte differenti del tipo:

- 1) *I like it that way*, mi farebbe molto piacere;

---

<sup>34</sup> Si veda, nel capitolo 1, il paragrafo 1.4.3 *Attractive Quality Theory*.

- 2) *It must be that way*, sarei soddisfatto solo se fosse in questo modo;
- 3) *I am neutral*, mi lascerebbe indifferente;
- 4) *I can live with it that way*, me lo potrei aspettare;
- 5) *I dislike it that way*, mi darebbe molto fastidio.

Incrociando le risposte fornite alle domande funzionali e disfunzionali, tramite la matrice di valutazione di Kano (Tab. 16) è possibile individuare in quale delle cinque categorie proposte rientra il requisito secondo il soggetto intervistato.

**Tab. 16 Matrice di valutazione di Kano**

		Domanda disfunzionale Come si sentirebbe se il requisito “Y” NON fosse presente?				
		Mi farebbe molto piacere	Sarei soddisfatto solo se fosse in questo modo	Mi lascerebbe indifferente	Me lo potrei aspettare	Mi darebbe molto fastidio
<b>Domanda funzionale</b>  Come si sentirebbe se il requisito “Y” fosse presente?	Mi farebbe molto piacere	Q	A	A	A	O
	Sarei soddisfatto solo se fosse in questo modo	R	I	I	I	M
	Mi lascerebbe indifferente	R	I	I	I	M
	Me lo potrei aspettare	R	I	I	I	M
	Mi darebbe molto fastidio	R	R	R	R	Q

Fonte: adattamento da Löfgren e Wittel, 2008, pag. 61.

Le lettere indicate in tabella significano:

- *A = Attractive* (latente), la caratteristica è considerata dall’utente un requisito di attrattività;
- *I = Indifferent* (indifferente), la caratteristica è irrilevante per il soggetto;
- *Q = Questionable* (dubbio), le risposte ottenute sono generalmente date a fronte di domande mal formulate o non comprese dall’intervistato, o derivano da un errore commesso dal soggetto stesso nel rispondere;



- *R = Reverse* (inversa), l'utente non desidera che la caratteristica considerata sia presente, anzi si aspetta l'opposto;
- *M = Must be* (implicita), la caratteristica in questione è considerata dall'intervistato un requisito base;
- *O = One-dimensional* (esplicita), la caratteristica in questione è considerata dall'intervistato un requisito prestazionale.

Per ogni caratteristica sono poi calcolate le frequenze di ogni categoria. L'attributo è classificato secondo la tipologia che presenta la maggior frequenza.

Una esaustiva *review* delle possibili tecniche per classificare gli attributi nel modello di Kano è proposta da Mikulić e Prebežac (2011), in cui si rileva anche come un elemento attrattivo possa essere in realtà un *dissatisfier* e un attributo *must be* un *satisfier*, a causa delle differenze concettuali tra *performance* nella terminologia del modello di Kano, cioè *performance* oggettive, e le percezioni soggettive delle *performance* stesse.

### 3.8 Modelli diretti esplicativi o decompositivi

Se con i modelli compositivi si cercano di stabilire delle “leggi psicometriche” generali attraverso la ricerca degli “elementi psicologici” generali che determinano la CS, coi modelli diretti esplicativi o decompositivi si vuole ottenere piuttosto la conferma di una struttura esplicativa della CS. Questi metodi, quindi, si fondano sulla misurazione diretta della CS globale tramite una scala di punteggi convenzionale e formulano un'ipotesi sul sottostante costrutto concettuale tramite la relazione, espressa da un modello di regressione, dei precedenti punteggi con indicatori relativi a dimensioni specifiche o marginali, sia del prodotto/servizio sia dell'unità statistica (soggetto).

Nei questionari utilizzati nelle rilevazioni della soddisfazione con i metodi diretti è presente un *item* relativo alla valutazione globale o complessiva *V* del bene/servizio, espressa in una scala semantico-differenziale, e quindi ordinale, con associati dei punteggi convenzionali, ad esempio una scala a 5 o 7 punti. Questa scala può anche essere, o venire ridotta, a dicotomica in corrispondenza a due valutazioni riconducibili a “soddisfatto” e “non soddisfatto”.

Di seguito sono illustrati brevemente i più noti modelli di regressione, mentre è particolarmente approfondito il modello di Rasch che è utilizzato nell'analisi empirica proposta nel quarto capitolo.

### 3.8.1 *Modello di regressione lineare*

Il modello interpretativo è la “classica” funzione di regressione lineare:

$${}_cV = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_q X_q + \varepsilon$$

dove  ${}_cV$  è una valutazione globale o complessiva del prodotto/servizio espressa in una scala semantico-differenziale con associati dei punteggi convenzionali,  $\beta_0, \beta_i, i = 1, 2, \dots, q$  sono i parametri incogniti,  $X_i$  indicano delle variabili manifeste idonee a descrivere il costrutto concettuale ipotizzato,  $\varepsilon$  è la componente di errore. Per la stima dei parametri si ricorre a noti metodi statistici.

Oltre agli *usuali* problemi connessi all’uso di questo modello (quali ipotesi di normalità, omoschedasticità e multicollinearità), un simile modello di regressione ha l’inconveniente di considerare la variabile ordinale  ${}_cV$  come continua ed espressa su scala a intervalli, e ciò accade anche per le variabili esplicative  $X_i$ , qualora siano misurate su scale di punteggio convenzionali.

#### *Modello di regressione non lineare con variabili latenti*

Zanella (1998) tenta di superare il problema del modello precedente introducendo un sistema di pesi e di variabili latenti. Nel modello di regressione non lineare con variabili latenti,  ${}_cV$  si ottiene tramite la discretizzazione di una variabile continua  $Y^*$  misurata su una scala rapporti ed è, quindi, anch’essa espressa su una scala rapporti.

Zanella e Cantaluppi (2000) propongono un’ulteriore elaborazione del modello tramite la tecnica della regressione monotona.

### 3.8.2 *Modello di regressione logistica*

Il modello di regressione logistica vuole rispettare il carattere di scala ordinale della variabile  ${}_cV$  utilizzando la sua distribuzione di probabilità (Zanella 2001, Brasini *et al.* 1999).

Si dicotomizza la variabile  ${}_cV$  attribuendole convenzionalmente due sole modalità: il valore 1 se “soddisfatto”, il valore 0 se “non soddisfatto”. Quest’operazione consiste nell’assegnare al primo valore tutte le valutazioni superiori ad una certa soglia, e al valore 0 le rimanenti. Il soddisfacimento complessivo è ora inteso come la probabilità di ottenere una valutazione “soddisfatto” condizionatamente alle modalità di alcune variabili,

rappresentate da un vettore  $\mathbf{x}$  di dimensioni  $q \times 1$ : questa probabilità è indicata  $P(cV = 1|\mathbf{x}) = P(1|\mathbf{x})$ . Il modello di regressione logistica pone:

$$P(1|\mathbf{x}) = \frac{\exp(\boldsymbol{\beta}_0 + \boldsymbol{\beta}'_1 \mathbf{x})}{1 + \exp(\boldsymbol{\beta}_0 + \boldsymbol{\beta}'_1 \mathbf{x})} = F(\boldsymbol{\beta}_0 + \boldsymbol{\beta}'_1 \mathbf{x})$$

dove  $\boldsymbol{\beta} = (\boldsymbol{\beta}_0, \boldsymbol{\beta}'_1)$  è un vettore  $1 \times (q+1)$  di ignoti parametri e  $F(x) = \exp(x)/(1+\exp(x))$  è la funzione di ripartizione della funzione logistica. Le componenti di  $\mathbf{x}$  possono essere sia i livelli di variabili quantitative metriche, sia variabili descrittive del livello di fattori qualitativi ordinali o nominali.

### 3.8.3 Modello di Rasch

Una delle maggiori criticità dei vari metodi di valutazione della soddisfazione è il considerare i punteggi degli *item*, misurati su scale qualitativi, come valori numerici discreti o continui. Tramite l'utilizzo del modello di Rasch (RM) i punteggi sono trasformati in misure oggettive, quantitative e continue, calibrate lungo l'intero arco dei numeri reali.

#### *Principio dell'Oggettività Specifica*

Il modello di Rasch è originariamente usato in psicologia, medicina e in altri settori in cui si voglia misurare la capacità di un soggetto di rispondere correttamente a un quesito, ipotizzando che questa dipenda sia dall'abilità della persona, sia dalla difficoltà del test. Poiché per questi aspetti, che sono tratti latenti, non esistono degli strumenti di misura oggettivi e replicabili, la valutazione risente di un certo grado di soggettività.

Per risolvere questo problema il modello di Rasch introduce delle regole che permettono di soddisfare il principio della *oggettività specifica*, ovvero propone un metodo che consente di misurare le caratteristiche unidimensionali di un individuo senza che il processo di misurazione sia influenzato da altre caratteristiche diverse da quella di interesse. Inoltre, la misurazione non dipende da altri soggetti o da particolarità dello strumento di misura utilizzato (Masters, 2001).

#### *Assunti del modello di Rasch*

Il RM appartiene alla categoria dei modelli *Item Response Theory* (IRT), ossia dei modelli statistici utilizzati per formalizzare in termini probabilistici le risposte fornite

dagli individui. Alcuni *item* possono essere dicotomici, altri politomici con un numero differente di modalità anche nell'ambito dello stesso fenomeno indagato.

Posto  $i \in \{1, 2, \dots, N\}$  l'indice degli individui;  $j \in \{1, 2, \dots, J\}$  l'indice degli *item*;  $m \in \{0, 1, 2, \dots, M(j)\}$  la modalità di risposta per l'*item*  $j$ :

$$P_{jm}(\theta_i) = P(X_{ij} = m | \theta_i)$$

è la *funzione di risposta* per la  $m$ -esima categoria all'*item*  $j$ -esimo da parte dell'individuo  $i$ -esimo caratterizzato dall'abilità latente  $\theta_i$ .

I modelli IRT si fondano su tre assiomi fondamentali (Gori, 2005):

- 1) *Unidimensionalità*. Esiste una entità unidimensionale  $\theta_i$ , detta *propensione* o *abilità latente*, associata ad un generico soggetto  $i$ , che determina la sua capacità di rispondere alla domanda o di superare la prova a cui è sottoposto; gli *item* o le prove sono relative a tale dimensione unica e sono caratterizzate da una certa difficoltà  $\beta_j$ , con  $j = 1, 2, \dots, J$ . Quindi la difficoltà della prova e l'abilità del soggetto si possono rappresentare in un unico *continuum* unidimensionale, e sono perciò riconducibili alla stessa metrica (Bertoli-Barsotti e Franzoni 2001).
- 2) *Monotonicità*.  $X_{ij}$  rappresenta il risultato dell'incontro tra il soggetto  $i$  e la prova  $j$ . È una variabile casuale che soddisfa la condizione che  $P(X_{ij} > m | \theta_i)$  sia una funzione monotona della abilità  $\theta_i$ , per ogni  $j$  e ogni  $m$ . Soggetti con abilità più elevate hanno una maggiore probabilità di rispondere correttamente, di superare le prove o di ricevere una valutazione elevata. Questo assunto consente di utilizzare il vettore delle osservazioni relativo alle reazioni del soggetto  $i$  alle diverse prove, come una serie di misure ripetute sullo stesso soggetto;
- 3) *Indipendenza condizionata*. Data  $\theta_i$ , propensione individuale di un generico individuo, le variabili casuali  $X_i = \{X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ij}, \dots, X_{iJ}\}$  che rappresentano le reazioni alle diverse prove sono indipendenti tra loro.

Il RM si basa sull'ipotesi che la capacità di un soggetto di superare una prova o di rispondere correttamente a un quesito sia data dalla differenza tra due parametri: la

capacità dell'individuo e la difficoltà dell'*item*. Attraverso la *trasformazione logistica* delle probabilità associate alle possibili risposte, l'analisi di Rasch riporta, in modo ordinato e in un unico *continuum*, gli *item* dal più facile al più difficile e le persone dalla meno capace alla più abile. L'obiettivo è assegnare ad ogni soggetto, e a ogni *item*, un numero reale in una stessa dimensione, tramite una scala comune.

### **Modello di Rasch dicotomico**

Ciascun soggetto è sottoposto a delle prove che prevedono una reazione di tipo dicotomico, ossia sì-no, giusto-sbagliato, che sono usualmente codificate con i punteggi 1 oppure 0 in funzione della risposta data. Poiché il RM si applica a variabili qualitative ordinali e non nominali, anche nel caso dicotomico è necessario ordinare le due modalità in senso crescente: alla risposta sbagliata si assegna il valore zero mentre a quella corretta il valore 1 (Bond e Fox, 2001). La probabilità che il soggetto di abilità latente  $\theta_i$  superi la prova  $\beta_j$ , o scelga la categoria 1, si esprime attraverso la trasformazione logistica nel modo seguente:

$$P(X_{ij} = 1|\theta_i) = \frac{\exp(\theta_i - \beta_j)}{1 + \exp(\theta_i - \beta_j)}.$$

Viceversa, la probabilità di non superare la prova, o di scegliere la categoria 0, viene rappresentata dalla relazione:

$$P(X_{ij} = 0|\theta_i) = \frac{1}{1 + \exp(\theta_i - \beta_j)}.$$

Il logaritmo naturale del rapporto tra le due probabilità, ovvero il *logit*, fornisce la differenza tra i due parametri, ossia:

$$\begin{aligned} \ln \frac{P(X_{ij} = 1|\theta_i)}{P(X_{ij} = 0|\theta_i)} &= \ln \left( \frac{\exp(\theta_i - \beta_j)}{1 + \exp(\theta_i - \beta_j)} \bigg/ 1 - \frac{\exp(\theta_i - \beta_j)}{1 + \exp(\theta_i - \beta_j)} \right) = \\ &= \ln(\exp(\theta_i - \beta_j)) = \theta_i - \beta_j = \psi_j(\theta_i) \end{aligned}$$

dove  $\psi_j(\theta_i)$  viene detta *funzione di link*<sup>35</sup>.

Esprimere i due parametri su scala *logit* consente di passare da variabili espresse a livello ordinale a variabili che possono essere misurate ad un livello per intervalli. Quindi tramite l'analisi di Rasch si risolve il problema della non confrontabilità dei dati espressi su un livello di misurazione ordinale, in quanto considera i punteggi ottenuti come delle misure oggettive che non dipendono né dal campione di soggetti, né dal tipo di prove utilizzate.

Il *modello di Rasch*, nel caso dicotomico, è il seguente:

$$P_j(\theta_i) = \frac{\exp(\theta_i - \beta_j)}{1 + \exp(\theta_i - \beta_j)}.$$

La misura dell'abilità dei soggetti e della difficoltà delle prove si ottiene stimando i due parametri con il metodo della massima verosimiglianza. La stima è agevolata dal *teorema della separabilità dei parametri* che dimostra che i totali di colonna e di riga forniscono delle statistiche sufficienti minimali per l'inferenza sui due parametri (Fischer, 1995). Infatti, grazie all'ipotesi di locale indipendenza, tutta l'informazione campionaria per la stima del parametro  $\theta$  è contenuta nel suo punteggio totale e lo stesso vale per  $\beta$ . Quindi, per stimare un parametro non è necessario conoscere la dislocazione delle risposte fra i vari attributi, ma è sufficiente avere il suo totale di riga o di colonna.

Non è possibile stimare né la posizione sul *continuum* di quei soggetti che rispondono a tutti gli *item* in modo corretto o errato, né la posizione degli *item* che registrano solo risposte tutte esatte o tutte sbagliate. Infatti, se ad esempio nessun soggetto ha risposto a una certa domanda, ciò significa che essa è molto difficile, ma non si è in grado di specificare quanto sia più complessa rispetto alle altre. Poiché non si dispone di alcuna informazione che indichi la distanza intercorrente fra quella domanda e le altre inserite nel test, non è infatti possibile collocare con precisione quell'*item* lungo il *continuum*. Analogamente accade per i soggetti: se un individuo risponde esattamente a tutti gli *item* oppure fornisce solo risposte errate, non si hanno informazioni sufficienti per stimare la sua posizione lungo la scala.

---

<sup>35</sup> Il RM, per ottenere una metrica che tenga conto delle distanze concettuali fra soggetti e *item*, utilizza i *logit*, cioè delle unità matematiche definite come il logaritmo naturale del rapporto tra le percentuali di risposta corretta ed errata (Zaccomer, 2005).

Il RM dicotomico è l'unico della classe IRT che ammetta una statistica sufficiente per i parametri, e che quindi soddisfi la proprietà dell'oggettività specifica. Per gli altri modelli non è quindi possibile creare dei sistemi di misura.

È importante ricordare che, mentre l'approccio statistico cerca di individuare il modello che meglio si adatta ai dati a disposizione, l'approccio di Rasch, partendo dal presupposto di soddisfare il principio dell'oggettività specifica, prima individua i modelli che si adattano a tale proprietà e poi cerca di trovare le evidenze empiriche che si adattino a tali modelli. Di conseguenza gli *item* o i soggetti che non presentano un buon adattamento al modello sono scartati dall'analisi.

### ***Modello di Rasch politomico***

Nel caso in cui le reazioni siano di tipo politomico ordinale, ossia il soggetto possa scegliere tra due o più modalità di risposta, come nel caso della scala di Likert, è possibile estendere il RM preservando il principio dell'oggettività specifica. In questo caso, la probabilità dipende dagli stessi parametri previsti dal modello dicotomico e da un'ulteriore categoria di parametri definiti *soglie*, che rappresentano una misura della difficoltà di scegliere una determinata categoria rispetto a un'altra. L'estensione politomica del modello non è unica: essa dipende dagli obiettivi dall'indagine e dalle ipotesi avanzate sulle categorie di risposta. Di seguito sono presentate due versioni del modello politomico, nelle quali viene calcolato il *logit* di categorie adiacenti (Agresti, 1984; Bond e Fox, 2001).

Se si suppone che la distanza tra le categorie di risposta sia invariante per ogni *item*, si utilizza la versione *Rating Scale Model* (RSM):

$$P(X_{ij} = k): \ln \frac{P(X_{ij} = k)}{P(X_{ij} = k-1)} = \theta_i - (\beta_j + \tau_k),$$

dove  $\tau_k$ , con  $k = 0, 1, 2, \dots, K$ , è il parametro di soglia, costante per tutte le prove.

Se invece la distanza tra le categorie di risposta è diversa per ogni *item* si utilizza il *Partial Credit Model* (PCM):

$$P(X_{ij} = k): \ln \frac{P(X_{ij} = k)}{P(X_{ij} = k-1)} = \theta_i - (\beta_j + \tau_{jk}),$$

dove  $\tau_{jk}$ , con  $k = 0, 1, 2, \dots, K_j$ , misura la difficoltà aggiuntiva nel raggiungere il livello  $k$  per la prova  $j$ .

Il RM suppone che un soggetto  $i$  ha maggiore probabilità di raggiungere la categoria  $k$  rispetto alla categoria  $k-1$ , per un item  $j$ , solo se la sua abilità è superiore alla difficoltà richiesta dalla categoria  $k$ . Se invece tale differenza è nulla, il soggetto è in grado di rispondere indifferentemente ad entrambe le categorie dell'item  $j$  e la sua abilità corrisponde con la stima della soglia di difficoltà che discrimina le due categorie su quell'item (Lovaglio, 2004). Affinché i modelli siano identificati è necessario porre rispettivamente i vincoli:  $\sum_{k=1}^K \tau_k = 0$  oppure  $\sum_{k=1}^{K_j} \tau_{jk} = 0, \forall j$  (Gori *et al.*, 2005). Nel caso del RSM i parametri di soglia da stimare sono  $K - 1$ , mentre per il PCM sono  $J \times (K - 1)$ .

Il RM, grazie alla relazione lineare tra punteggi *logit* e parametri di abilità del soggetto e difficoltà degli *item*, consente di quantificare la distanza tra le diverse categorie di risposta misurando la distanza tra le soglie stimate.

### ***Indici di affidabilità***

Una volta stimato il modello, è necessario valutarne la qualità.

Gli *indici di affidabilità* permettono di valutare la quota di variabilità dovuta a errori di misurazione rispetto alla variabilità totale delle misure ottenute.

Il *Person Separation Reliability* verifica se è possibile replicare la misurazione effettuata su un insieme di soggetti, utilizzando un altro *set* di *item* che misuri lo stesso tratto latente, mentre l'*Item Separation Reliability* valuta la riproducibilità dell'insieme di domande, testandola su soggetti diversi.

Questi due indici sono costruiti rapportando la variabilità spiegata dal modello di Rasch  $\sigma_x^2$ , detta anche *adjusted variability*, con quella totale  $\sigma_x^2$ :

$$R = \frac{\sigma_x^2}{\sigma_x^2} = \frac{\sigma_x^2 - \sigma_\epsilon^2}{\sigma_x^2} = 1 - \frac{\sigma_\epsilon^2}{\sigma_x^2}$$

dove  $\sigma_\epsilon^2$  è la variabilità legata all'errore di misurazione (Bond e Fox, 2001).

Gli indici di *reliability* evidenziano la quota di varianza della vera variabile rispetto a quella misurata con errore, ossia, nel caso delle prove, indica con quale precisione può essere stimata la loro difficoltà, indipendentemente dagli *item* impiegati.



L'indice  $R$  varia tra zero e uno: se corrisponde all'unità la misura è del tutto affidabile; se invece è minore a 0.7, empiricamente si ritiene che lo studio è stato mal programmato.

Un indice alternativo per stimare la dispersione delle misure è l'*indice di separabilità*  $G$ , che può essere calcolato sia per le persone, sia per gli *item* (Wright e Masters, 1982). Il *Person Separation Index* e l'*Item Separation Index* sono stimati dividendo la deviazione standard riproducibile  $\dot{\sigma}_x$  (detta anche *adjusted standard deviation*) con lo *standard error* di misurazione  $\sigma_\epsilon$ :

$$G = \frac{\dot{\sigma}_x}{\sigma_\epsilon} = \left( \frac{\dot{\sigma}_x^2}{\sigma_\epsilon^2} \right)^{1/2} = \left( \frac{R\sigma_x^2}{\sigma_\epsilon^2} \right) = \left[ R \left( \frac{1}{1 - (\dot{\sigma}_x^2 / \sigma_x^2)} \right) \right]^{1/2} = \sqrt{\frac{R}{1 - R}}.$$

L'indice di separabilità si può ricavare da quello di affidabilità, ma il suo valore non varia nel *range* [0,1] come nel primo caso. Tanto maggiore è il valore dell'indice, tanto più gli *item* o i soggetti sono “separati”, cioè individuabili, in quanto la loro variabilità è dovuta a una differenza strutturale. Quindi l'indice  $G$  consente di misurare la capacità del questionario di collocare *item* e persone su un'unica dimensione e può essere utilizzato per effettuare confronti fra diverse analisi (Bond e Fox, 2001).

#### ***Accuratezza delle stime***

L'approccio di Rasch ha l'obiettivo di trovare un sistema di misura nel quale prove e soggetti soddisfino le condizioni del modello specificato. Quindi prevede che, nel caso in cui gli *item* non rispondano ai requisiti di adattamento del modello, essi debbano essere eliminati o riformulati. Analogamente i soggetti, se il loro comportamento si discosta da quanto è stabilito dalla teoria, devono rifare le prove o essere esclusi dall'analisi.

È necessario quindi identificare quegli *item* o quei soggetti i cui *pattern* di risposta si discostano in modo significativo dalle aspettative del modello. A tale scopo, si usano gli *indici di adattamento*, o *fit statistic*, che consentono di individuare le discrepanze tra le assunzioni del RM e i dati raccolti sottoposti ad analisi (Bond e Fox, 2001). Sotto l'ipotesi che il modello risulti adeguato, tali indici si basano sulle differenze tra i valori osservati  $x_{ij}$  e i loro valori attesi, divise per la deviazione standard (Gori, 2005):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - E(X_{ij})}{\sqrt{V(X_{ij})}}$$

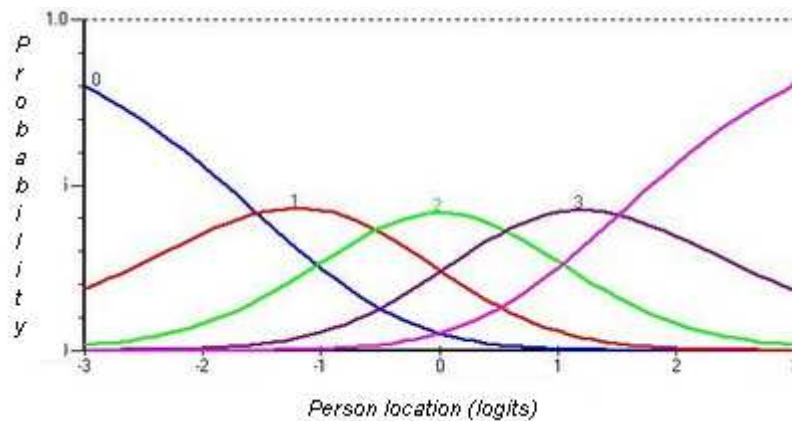
con  $\hat{E}(X_{ij}) = \sum_{k=1}^{K_j} k \cdot \hat{P}(X_{ij} = k)$ ,  $\hat{V}(X_{ij}) = \sum_{k=1}^{K_j} (k - \hat{E}(X_{ij}))^2 \cdot \hat{P}(X_{ij} = k)$ , dove  $\hat{P}(X_{ij})$  è la probabilità specificata dal RM, con i parametri stimati.

### ***Parametri soglia***

Come già illustrato in precedenza, qualora si adottino delle scale di misurazione che prevedono diverse modalità di risposta, si utilizza il RM nella sua versione politomica, che richiede la stima aggiuntiva dell'insieme dei parametri soglia. In fase di analisi e controllo della bontà del modello è quindi necessario verificare, per ciascun *item*, che i suddetti parametri presentino un andamento monotono crescente poiché ci si attende che, nel passare da una categoria alla successiva, il valore delle soglie aumenti (Pagani e Zanarotti, 2003). Questa verifica si può effettuare sia verificando le stime dei parametri di soglia, sia controllando l'andamento delle *Category Probability Curves* (CPC): per ogni *item* è rappresentata graficamente la probabilità di rispondere a una determinata categoria, sulla base dei valori dei *Person Location*.

Nella Fig. 24 è riportato un esempio di CPC per un *item* che preveda 5 modalità di risposta, da zero a quattro. L'intersezione fra la curva di una categoria e la successiva identifica la posizione del parametro di soglia. Oltre a verificare se i dati presentano un problema di non monotonicità delle soglie, detto anche *problema di inversione delle soglie*, si considerano le categorie sotto-utilizzate e quelle troppo vicine o lontane, ossia con differenze di soglia molto basse o elevate rispetto alla categoria attigua. Se alcune soglie presentano tra di loro una distanza minima, si può collassare le modalità di risposta interessate in un'unica categoria; se invece la distanza tra soglie è elevata, il test così costruito non cattura bene l'informazione ed è quindi necessario aggiungere una modalità di risposta intermedia.

**Fig. 24 Category Probability Curve per cinque categorie di risposte**



Fonte: [www.rasch.org](http://www.rasch.org).

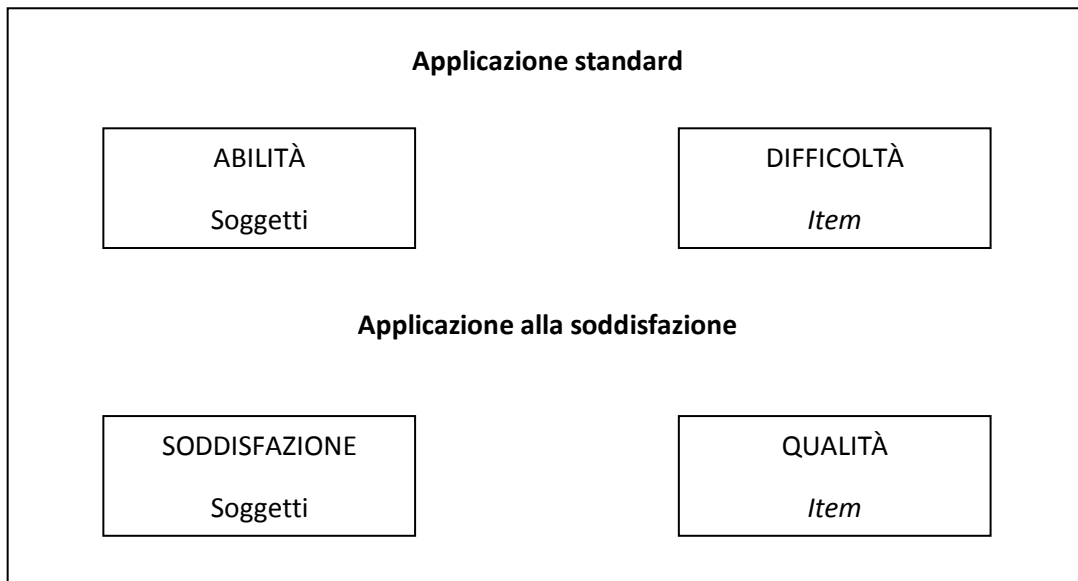
### 3.8.3.1 Modello di Rasch e valutazione della Customer Satisfaction

Il RM può essere validamente utilizzato nella misurazione della soddisfazione poiché consente di ottenere delle valutazioni oggettive della qualità dei singoli attributi del servizio, a partire dai giudizi espressi dagli utenti. Inoltre riporta su un unico *continuum* la soddisfazione degli utenti e il livello di qualità del servizio offerto (Bertoli-Barsotti e Franzoni, 2001).

Nell'implementazione del RM nell'ambito della CS, si considera la soddisfazione come un fattore individuale e la qualità come un fattore attributo (Fig. 25). Di conseguenza, i parametri del modello assumono un significato diverso: i *person location parameter* (PLP)  $\theta_i$ , che nell'ambito dei test di apprendimento rappresentano le abilità individuali, diventano una misura lineare della *soddisfazione dell'utente*; gli *item location parameter* (ILP)  $\beta_j$ , da misura della difficoltà, divengono una misura lineare del *livello qualitativo* di un attributo del servizio, descritto da uno specifico *item* (De Battisti *et al.*, 2003). La trasformazione in punteggi *logit* consente di esprimere su una scala continua la soddisfazione di ciascun soggetto.

Quindi valori molto bassi o negativi degli ILP identificano attributi del servizio che registrano livelli di qualità più elevata rispetto al livello medio (posto convenzionalmente pari a zero); al contrario valori elevati di  $\beta_j$  implicano una minore qualità del servizio rispetto alla media. Ne deriva che all'aumentare del valore del parametro il livello di qualità si riduce. PLP negativi o bassi identificano soggetti poco soddisfatti; viceversa, valori positivi o elevati di  $\theta_i$  descrivono i soggetti più soddisfatti rispetto al valore medio. Pertanto, all'aumentare del valore dei PLP si incrementa il grado di soddisfazione degli utenti (Pagani e Zanarotti, 2003).

**Fig. 25 Applicazione del modello di Rasch alla soddisfazione**



Fonte: adattamento da De Battisti *et al.*, 2003, pag. 3.

### **3.9 Modelli strutturali lineari a variabili latenti**

I modelli strutturali a variabili latenti consentono di stabilire il legame fra le variabili latenti associate alle dimensioni, quindi anche con quella attinente alla soddisfazione che è a fondamento del costrutto, ottenendo pertanto la determinazione completa del costrutto concettuale (Zanella, 2001).

Questo modello è utilizzato per la costruzione di alcuni indici nazionali come l'*American Customer Satisfaction Index* (ACSI) (Fornell *et al.*, 1996) e l'*European Customer Satisfaction Index* (ECSI) (Cassel e Eklöf, 2001). L'ACSI, aggiornato trimestralmente, è utilizzato come predittore macroeconomico sia dei consumi sia della crescita dei mercati finanziari (Anderson *et al.*, 2004; Fornell *et al.*, 2006)

### **3.10 Modelli di reti bayesiane**

Sebastiani *et al.* (2000) propongono dei modelli di misurazione della CS in un'impostazione *bayesiana*. Si basano su schemi grafici analogamente ai modelli strutturali, ma usano solo variabili manifeste e non quelle latenti.

Una variabile è la CS globale, usualmente misurata su una scala di punteggi convenzionale. Il modello prevede l'esame sistemico della verosimiglianza dei dati osservati nei nodi della rete, ciascuna condizionatamente alla configurazione di uno o più

nodì antecedenti. Il metodo sembra adattarsi bene a variabili manifeste di tipo qualitativo (Sarnacchiaro, 2005).

Un punto critico di questi metodi, tipico dell'approccio *bayesiano*, è l'utilizzo di distribuzioni *a priori* sui parametri.

### 3.11 Modello CUB

Nei modelli presentati in precedenza i punteggi di soddisfazione ottenuti dagli intervistati ed espressi su scala ordinale sono elaborati, eventualmente dopo un'operazione di scalarizzazione, come se fossero dei valori numerici continui.

Nel modello *Covariate Uniform Bivariate* (CUB) (D'Elia e Piccolo, 2005), invece, i giudizi di soddisfazione sono considerati come valori ordinali ed è studiata la loro probabilità  $\Pr(R = r)$  sul supporto  $\{1, 2, \dots, m\}$ , con  $m$  prefissato, eventualmente condizionatamente a delle covariate descrittive delle caratteristiche dei soggetti.

In quest'approccio si ipotizza che le valutazioni di un individuo siano influenzate non solo dal suo *feeling* verso gli *item* proposti ma anche dalle sue caratteristiche personali e da una componente di *incertezza*.

Questo modello si propone di:

- rappresentare adeguatamente il meccanismo psicologico delle risposte;
- essere coerente con la natura ordinale delle risposte;
- stimare, prevedere e interpretare esplicitamente  $\Pr(R = r)$  per una variabile ordinale, senza richiedere trasformazioni preliminari;
- essere parsimonioso utilizzando il minor numero possibile di parametri, connessi a fattori latenti e agevolmente interpretabili;
- essere flessibile per adattarsi ai numerosi comportamenti osservati e per interpretare gli effetti di eventuali covariate dei soggetti;
- non vincolare il legame tra covariate e parametri al valore medio delle risposte;
- consentire agevoli generalizzazioni e utilizzazioni all'interno di altri metodi statistici.

#### *Ipotesi di base del modello CUB*

L'ipotesi su cui si basa il modello CUB è che il meccanismo psicologico mediante cui un soggetto effettua una specifica scelta discreta è sempre il risultato di due

componenti non osservabili: il *feeling* nei confronti dell'oggetto di indagine e l'*incertezza* nella selezione della risposta ordinale. Entrambi questi elementi sono variabili casuali continue e latenti, ma l'opzione avviene tra i valori di un supporto discreto e finito  $\{1, 2, \dots, m\}$ .

Il *feeling* è una componente primaria e personale del soggetto rispondente, relativa alla consapevolezza e comprensione del problema, all'esperienza individuale, alle motivazioni, all'appartenenza a un gruppo sociale, e così via. Alcuni Autori sostengono che le decisioni umane in condizioni di incertezza/rischio siano assunte più coerentemente sulla base di una logica di *feeling* piuttosto che in termini cognitivi e/o consequenziali (Loewenstein *et al.*, 2001).

Poiché il processo di giudizio è continuo e dipendente da una molteplicità di cause, può essere inteso come una variabile aleatoria gaussiana, resa discreta dal vincolo di scelta su  $m$  valori ordinali prefissati e discreti. Una variabile idonea a questa modellizzazione è la *binomiale traslata*, il cui supporto  $\{1, 2, \dots, m\}$  è più comune nelle opzioni di scelta discreta rispetto a quello della variabile aleatoria *Binomiale*, che comprende il valore nullo (Iannario e Piccolo, 2010).

L'*incertezza* è una componente *secondaria*, che dipende soprattutto dalle circostanze che accompagnano il processo di selezione di un'opzione discreta. Specificatamente essa deriva dal tempo a disposizione per la risposta, dall'uso di informazioni complete o limitate, dalla natura della scala ordinale proposta, dalla comprensione parziale del problema, dal tempo impiegato per giungere alla valutazione espressa, dal coinvolgimento personale, dalla pigrizia e/o apatia del rispondente e così via. È importante non confondere l'*incertezza* con la componente stocastica della rilevazione.

Se il soggetto ha una totale indifferenza rispetto l'oggetto di indagine, questa componente può essere espressa da una variabile *uniforme discreta*  $U$  che massimizza l'entropia fra tutte le variabili casuali discrete definite su un supporto finito  $\{1, 2, \dots, m\}$ , con  $m$  prefissato. La scelta è, in questa situazione di *equipreferenza*, il risultato di un meccanismo completamente casuale in cui ciascun *item* ha la stessa probabilità  $1/m$  di ottenere un qualsiasi punteggio  $r$  del supporto  $\{1, 2, \dots, m\}$ .

In questo approccio l'*uniforme discreta* è uno strumento per modellare l'*incertezza* presente nelle scelte alternative finite, ma il suo utilizzo non implica che i rispondenti agiscano in tal modo: è piuttosto un punto di riferimento per ponderare, rispetto la situazione estrema di *equipreferenza*, l'effettivo comportamento del soggetto.

### **Modello Mistura MUB**

Da quanto esposto nel paragrafo precedente si evince come un *modello mistura* composto da una *binomiale traslata* e da una *uniforme discreta* consenta di esprimere la natura composita del meccanismo di scelta passando dalla variabile casuale continua (non osservabile)  $R^*$  alla variabile casuale ordinale (osservabile)  $R$  definita sul supporto  $\{1, 2, \dots, m\}$ .

Dato un numero intero noto  $m > 3$ , si definisce  $R$  con parametri  $\pi$  e  $\xi$  sul supporto finito  $\{1, 2, \dots, m\}$ , e si indica con  $R \sim MUB(\pi, \xi)$ , la variabile casuale avente come distribuzione di probabilità:

$$\Pr(R = r) = \pi \left[ \binom{m-1}{r-1} (1-\xi)^{r-1} \xi^{m-r} \right] + (1-\pi) \left[ \frac{1}{m} \right] \quad r = \{1, 2, \dots, m\}.$$

Lo spazio parametrico di  $R$  è il quadrato unitario  $(0,1] \times [0,1]$ , poiché  $\pi \in (0,1]$  e  $\xi \in [0,1]$ . Il requisito  $m > 3$  fisso e noto consente l'identificabilità del modello, poiché evita i casi di una variabile aleatoria degenera ( $m = 1$ ), di un modello indeterminato ( $m = 2$ ) di un modello saturo ( $m = 3$ ) (Iannario, 2010).

La prima parte della formula è la componente *binomiale traslata* il cui parametro  $\xi$  è correlato al grado di *feeling* espresso dal rispondente, la cui soddisfazione cresce al crescere di  $(1-\xi)$ . La corretta interpretazione di  $\xi$  dipende dall'oggetto dell'analisi e, a seconda dei casi, può essere un grado di percezione, una misura di vicinanza, una valutazione dell'interesse e così via.

La seconda parte è la componente *uniforme discreta* che esprime l'*incertezza* del soggetto, crescente con  $(1-\pi)$ :

- se  $\pi \rightarrow 0$  il rispondente ha una propensione sempre maggiore verso una scelta estrema di totale *incertezza*;
- se  $\pi \rightarrow 1$  il rispondente esprime la sua scelta sulla base di una *incertezza* molto ridotta e in modo influenzato dal *feeling* verso l'*item*/oggetto.

La quantità  $\frac{(1-\pi)}{m}$  è la misura dell'*incertezza* distribuita su tutto il supporto, mentre il rapporto  $\frac{\pi}{(1-\pi)}$  esprime i pesi relativi delle due componenti di *feeling* e di *incertezza*.

Questa variabile mistura è estremamente parsimoniosa poiché presenta due soli parametri e, al tempo stesso, consente di modellizzare situazioni con mode estreme o intermedie, con asimmetrie positive o negative, con andamenti più o meno piatti, e così via (Piccolo, 2003, 2006).

Alcune caratteristiche della variabile casuale  $R \sim MUB(\pi, \xi)$  sono di interesse specifico per l'analisi dei dati ordinali:

- R può ammettere una moda in qualsiasi valore del supporto  $\{1, 2, \dots, m\}$ ;
- i pesi delle code sono funzione di  $\frac{(1-\pi)}{m}$ ;
- R ha una distribuzione simmetrica se e solo se  $\xi = 1/2$ ;
- R è reversibile, infatti se  $R \sim f(r; \pi, \xi) \Rightarrow (m + 1 - R) \sim f(r; \pi, 1 - \xi)$ : ciò ha evidenti risvolti pratici qualora i punteggi di qualche item del questionario siano invertiti;
- R è coerente con l'ipotesi che la popolazione sia composta da due sottogruppi di soggetti: uno informato/riflessivo e un altro più disinformato/istintivo. Il rapporto tra i due sottogruppi è  $\frac{\pi}{(1-\pi)}$ .

La distribuzione di  $R \sim MUB(\pi, \xi)$  ricomprende, per particolari valori dei parametri, altre variabili di particolare interesse:

- *uniforme discreta* se  $\pi = 0$ ;
- *binomiale traslata* se  $\pi = 1$ ;
- *ipergeometrica inversa* se  $\pi \rightarrow 1$  e  $\xi \rightarrow 0$  oppure  $\xi \rightarrow 1$ ;
- *normale* se  $\xi \rightarrow 1/2$  e  $m \rightarrow \infty$ .

I momenti di R non sono considerati rilevanti dato che la sequenza  $\{1, 2, \dots, m\}$  è solo una *proxy* per un ordinamento quantitativo: quindi non dovrebbero essere attribuite



delle proprietà metriche a questi valori. Può tuttavia essere utile, per motivi comparativi, calcolare il valore atteso e la varianza di  $R$ :

$$E(R) = \pi(m-1)\left(\frac{1}{2} - \xi\right) + \frac{(m+1)}{2}$$

$$Var(R) = (m-1)\left\{\pi\xi(1-\xi) + (1-\pi)\left[\frac{m+1}{12} + \pi(m-1)\left(\frac{1}{2} - \xi\right)^2\right]\right\}$$

È importante sottolineare come il valore atteso di questa variabile sia inadeguata nel fornire informazioni complete sul meccanismo stocastico di scelta: i modelli mistura possono produrre valori attesi uguali anche con valori dei parametri diversi.

Si considerino ad esempio i due modelli *MUB* con  $m = 9$  proposti nella seguente Tab. 17.

**Tab. 17 Misure di posizione per diverse variabili MUB diverse**

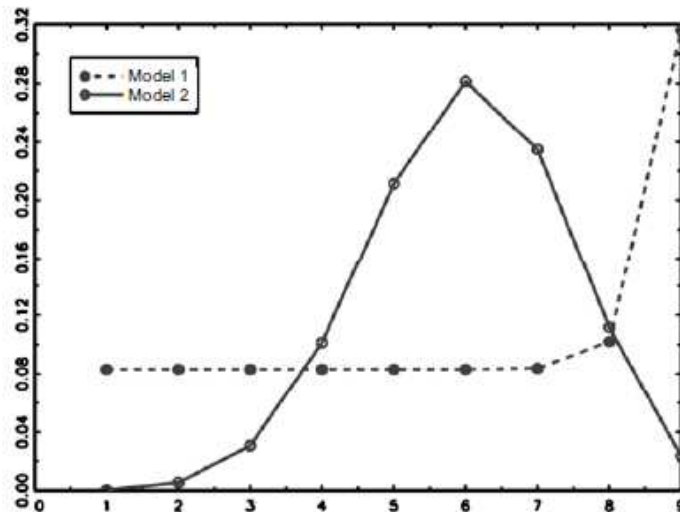
Modello	E (R)	Moda	Pr ( $5 \leq R \leq 7$ )
1. $R \sim \text{MUB}\left(\frac{25}{99}, \frac{1}{99}\right)$	6	9	0.249
2. $R \sim \text{MUB}\left(1, \frac{3}{8}\right)$	6	6	0.728

Fonte: adattamento da Iannario e Piccolo, 2010.

Malgrado i valori attesi siano gli stessi è evidente come le distribuzioni dei due modelli siano completamente diverse, come illustrato nella Fig. 26.

Questo aspetto è da tenere in particolare attenzione nell'analisi della CS poiché spesso ci si concentra sul valore medio delle valutazioni, non tenendo conto del carattere ordinale delle valutazioni. Molto più significativo risulta invece lo studio della forma della distribuzione.

**Fig. 26 variabili MUB differenti con lo stesso valore atteso**



Fonte: Iannario e Piccolo, 2010.

### ***Interpretazione grafica MUB***

I valori delle stime dei parametri  $\zeta$  e  $\pi$  possono essere rappresentati in un quadrato unitario dove:

- $1-\pi$  quantifica la propensione dei rispondenti a fornire risposte totalmente casuali, quindi più la stima di  $\pi$  è spostata a destra del quadrato unitario e più le valutazioni/preferenze espresse riflettono risposte ben definite: cioè l'incertezza è bassa;
- $1-\zeta$  misura l'intensità del *feeling* espresso dal soggetto a favore di una diretta e positiva valutazione dell'*item*, più vicino si posiziona la stima di  $\zeta$  al bordo superiore del quadrato unitario e meno l'*item* è preferito.

### ***Modello CUB con covariate***

Se si assume che il meccanismo di scelta sia influenzato dalle caratteristiche dei soggetti e/o da quelle dei beni, si introducono nel modello MUB, esposto nei paragrafi precedenti, delle covariate ottenendo così i modelli *Covariate Uniform Binomial* (CUB).

Quindi, formalmente, i modelli CUB sono delle variabili aleatorie MUB dove si assume che il parametro  $\pi$ , relativo all'*incertezza*, sia funzione di  $p$  covariate relative ai

soggetti  $Y_1, Y_2, \dots, Y_p$  e/o il parametro  $\zeta$ , relativo al *feeling*, sia funzione di  $q$  covariate relative ai soggetti  $W_1, W_2, \dots, W_q$ <sup>36</sup>.

La terminologia per classificare i modelli CUB rispetto alla presenza di covariate è descritta nella seguente Tab. 18.

**Tab. 18 Classificazione dei modelli CUB**

Modelli	Covariate	Numero dei parametri
<b>CUB (0, 0)</b>	Nessuna covariata	2
<b>CUB (p, 0)</b>	Covariate per $\pi$	2 + p
<b>CUB (0, q)</b>	Covariate per $\zeta$	2 + q
<b>CUB (p, q)</b>	Covariate per $\pi$ e per $\zeta$	2 + q + p

Fonte: adattamento da Iannario e Piccolo, 2010, pag. 157.

Poiché nel caso empirico proposto nel capitolo successivo si sviluppano solo modelli CUB (0, 0), per la descrizione delle caratteristiche degli altri modelli CUB si rimanda direttamente a D'Elia e Piccolo (2005) e Iannario e Piccolo (2010).

### ***Indice di dissimilarità***

Il test  $\chi^2$  di bontà di adattamento dei dati non è adeguato al modello CUB poiché, anche per elevati valori della numerosità campionaria, segnala valori significativi anche in presenza di un adattamento quasi perfetto.

Si usa pertanto un indice di dissimilarità normalizzato:

$$Diss = \frac{1}{2} \sum_{r=1}^m |f_r - p_r(\hat{\pi}, \hat{\xi})|; \quad 0 \leq Diss \leq 1,$$

dove  $f_r$  e  $p_r(\hat{\pi}, \hat{\xi})$  sono rispettivamente le frequenze relative osservate e le probabilità stimate con il modello CUB.

L'indice *Diss* valuta la quota di unità statistiche da spostare tra le celle della distribuzione per ottenere un adattamento perfetto. Verifiche empiriche indicano che un modello CUB può essere considerato accettabile se  $Diss < 0.10/0.12$  circa (Iannario e Piccolo, 2010).

<sup>36</sup> Non sono qui presentati i modelli CUB con covariate relative ai beni, cfr. Piccolo e D'Elia (2008).

### ***Risposte Rifugio***

Una versione estesa del modello CUB consente di analizzare dati in cui è presente una modalità che riceve un ammontare di preferenze superiore a quello atteso rispetto il modello usuale: questa modalità è detta *risposta rifugio* segnalando il cosiddetto *effetto shelter* (Iannario e Piccolo, 2009).

## **3.12 Metodi per la misurazione della CS dei servizi erogati on-line**

In seguito alla diffusione di *Internet* e, conseguentemente, dell'erogazione di servizi anche tramite i canali telematici sono elaborati alcuni metodi di rilevazione della soddisfazione specifici (per delle *review* della letteratura si veda Zeithaml *et al.*, 2002, e Chen *et al.* 2008).

Va però segnalato che anche nella letteratura relativa all'ambito *on-line* sono presenti i problemi della mancanza di una definizione condivisa di soddisfazione e della confusione del suo costrutto con quello di qualità (Chen *et al.* 2008).

Per completezza di questa rassegna modellistica, pur non essendo impiegati nella successiva applicazione, sono descritti brevemente alcuni dei modelli per la rilevazione della soddisfazione (o della qualità) relativa ai servizi erogati *on-line*..

### **3.12.1 Modello ES-QUAL**

Il modello ES-QUAL è un adattamento del modello SERVQUAL per rilevare la soddisfazione dei servizi erogati tramite il *Web* (Zeithaml *et al.*, 2002; Parasuraman *et al.*, 2005; Kim *et al.*, 2006). La definizione data dagli Autori alla *Web site service quality* (e-SQ) è “*the extent to which a Web site facilitates efficient and effective shopping, purchasing, and delivery of products and services*” (Zeithaml *et al.*, 2002, pag. 363), in cui si esplicita come la valutazione della soddisfazione *on-line* debba considerare non solo le dimensioni che si manifestano durante l'interazione dell'utente con il sito, ma anche su dimensioni relative alla post-interazione *on-line*.

Il questionario è composto da 22 *item* relativi a quattro dimensioni (Parasuraman *et al.*, 2005):

- 1) *efficienza*: facilità e rapidità di accesso e utilizzo del sito;
- 2) *esecuzione*: il sito risponde alle promesse in merito alla buona riuscita dell'ordine e alla disponibilità del bene;

- 3) *disponibilità del sistema*: il corretto funzionamento del sito;
- 4) *privacy*: il livello di sicurezza del sito e di protezione dei dati dell'utente.

### **3.12.2 Modello WEBQUAL**

Il modello WEBQUAL si propone di valutare la qualità dei siti *Web* tramite l'analisi di 12 dimensioni, raggruppate in 4 categorie (Loiacono *et al.*, 2002, 2007):

- 1) *Utilità*:
  - a) adeguatezza delle informazioni per l'obiettivo dell'utente;
  - b) livello di personalizzazione delle comunicazioni del sito;
  - c) fiducia nel sito;
  - d) tempi di risposta nell'utilizzo del sito.
- 2) *Facilità di utilizzo*:
  - a) facilità di comprensione delle pagine del sito;
  - b) livello di intuitività delle operazioni.
- 3) *Intrattenimento*:
  - a) *visual appeal* del sito;
  - b) livello di innovatività del sito;
  - c) *emotional appeal* del sito.
- 4) *Relazioni*:
  - a) coerenza dell'immagine dell'organizzazione;
  - b) completezza dell'offerta dei servizi *on-line*;
  - c) vantaggio relativo dell'*on-line*.

### **3.12.3 Modello eTailQ**

Il modello eTailQ è sviluppato per valutare la qualità percepita dagli utenti dei servizi offerti in linea dagli *etailer* (Wolfenbarger e Gilly, 2003). Rispetto al SERVQUAL e all'ESQUAL la differenza principale è che in questi modelli un ruolo centrale è interpretato dalla percezione degli utenti rispetto la relazione con gli impiegati, mentre il *focus* dell'eTailQ è sull'organizzazione come entità. Cioè si suppone che quando i soggetti interagiscono con un *etailer* percepiscano che si stanno relazionando con un'organizzazione tramite un'interfaccia tecnologica, e non con un singolo impiegato.

Si utilizza un questionario relativo a quattro dimensioni, declinate in 14 *item*:

- 1) *design del sito Web*, che comprende tutti gli elementi dell'esperienza dell'utente tra cui la navigazione, la ricerca delle informazioni, l'elaborazione degli ordini, la personalizzazione appropriata e la selezione dei prodotti;
- 2) *affidabilità ed esecuzione del sito*, che include gli *item* relativi alla rappresentazione del bene e alla sua consegna;
- 3) *privacy e sicurezza del sito*, ossia la percezione di sicurezza dell'utente;
- 4) *customer service*, ossia il livello di interesse nella risoluzione di eventuali problemi.

#### **3.12.4 Modello e-Satisfaction**

Szymanski e Hise sviluppano il modello e-Satisfaction dichiaratamente per misurare la soddisfazione, e non la qualità, degli utenti di servizi *on-line* (Szymanski e Hise, 2000; Evanschitzky *et al.*, 2004). Le dimensioni considerate sono quattro:

- 1) la convenienza *on-line*;
- 2) il *merchandising*, cioè l'offerta dei prodotti e le informazioni fornite sui prodotti;
- 3) il *design* del sito *web*;
- 4) la sicurezza finanziaria.



## 4 L'indagine di Customer Satisfaction della CCIAA di Udine

La Pubblica Amministrazione è formata da enti molto diversi tra loro, sia per strutture e modalità organizzative, sia per finalità. Di conseguenza risultano estremamente eterogenei anche l'utenza dei diversi servizi pubblici e, in generale, l'insieme di tutti gli *stakeholder*. Pertanto le rilevazioni di *Customer Satisfaction* devono essere disegnate in modo da recepire le specificità dell'ente oggetto di studio.

In questo capitolo, dopo una descrizione del Sistema Camerale italiano, sono proposti i risultati di una rielaborazione dei dati di un'indagine sulla *Customer Satisfaction* effettuata dalla Camera di Commercio di Udine nel 2012. I dati dell'indagine, originariamente analizzati con il metodo SERVQUAL, sono riconsiderati con i modelli di Rasch e CUB per verificare se i risultati delle elaborazioni con i diversi metodi concordano o meno, e se si possono trarre dei suggerimenti per un miglioramento dei questionari e delle analisi statistiche.

### 4.1 Le Camere di Commercio e il Sistema Camerale

Le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA), comunemente note come Camere di Commercio, sono enti pubblici non territoriali dotati di autonomia funzionale, che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali<sup>37</sup>. Sono enti autonomi poiché ogni CCIAA è dotata di un proprio statuto ed è indipendente dal lato finanziario e gestionale.

I prodromi dell'istituto camerale risalgono al Medioevo, quando si formano le corporazioni di arti e mestieri che legano tra loro gli appartenenti alle varie categorie di mercanti e artigiani. Tuttavia, con l'affermarsi delle monarchie assolute, queste associazioni perdono importanza, assumendo un mero ruolo ausiliario.

In Italia i primi organismi camerali sono istituiti alla fine del diciottesimo secolo: a Firenze nel 1770 per iniziativa del Granduca di Toscana Pietro Leopoldo e a Milano nel 1786 con editto dell'imperatore Giuseppe II. Nel 1802 Napoleone fonda le Camere di Commercio, con la funzione di tribunale in materie commerciali ed economiche. Nel 1811, con decreto del Regno d'Italia, nascono le Camere di Commercio, Arti e

---

<sup>37</sup> Legge di Riordino del Sistema Camerale, L. 580/93.



Manifatture, con compiti di tutela delle categorie produttive rappresentate, di giurisdizione commerciale e di raccolta di informazioni sulla situazione economica.

Nel periodo della Restaurazione, nei diversi Stati italiani gli enti camerali sono soggetti a varie discipline.

Dopo l'Unità d'Italia, la Legge n. 680 del 6 luglio 1862 istituisce in ogni provincia le Camere di Commercio ed Arti, col compito di rappresentare presso il governo gli interessi industriali e commerciali delle circoscrizioni territoriali di competenza e di promuoverne lo sviluppo economico, culturale e sociale. Non sono più delle associazioni create dal mercato ma enti statali, con funzioni essenzialmente consultive.

Nel 20 marzo 1910 è promulgata la legge 121 che riordina gli enti camerali che assumono la nuova denominazione di Camere di Commercio ed Industria e ampliano le proprie funzioni. Tra i nuovi compiti ci sono: la tenuta del Registro delle Ditte, in cui si deve iscrivere chiunque eserciti un'attività commerciale o industriale; la raccolta degli Usi, la formazione di Albi e Ruoli.

Il Regio Decreto 8 maggio 1924, n. 750 qualifica formalmente le Camere di Commercio ed Industria come enti pubblici, ma pochi anni dopo il regime fascista ne decreta la soppressione, trasferendone le funzioni ai Consigli Provinciali dell'Economia Corporativa.

Il D. Lgs. Lgt. n. 315 del 21 settembre 1944 scioglie i Consigli e ricostituisce definitivamente gli enti camerali con la denominazione di Camere di Commercio, Industria e Agricoltura (a cui si aggiunge, nel 1966, la voce Artigianato).

Il Decreto n. 315 ha un carattere dichiaratamente provvisorio, in attesa di una normativa organica di riforma che viene promulgata solo con la Legge n. 580 del 29 dicembre 1993. Con questo provvedimento le CCIAA acquisiscono autonomia rispetto al Governo centrale tramite l'attribuzione della potestà statutaria e la corrispondente autonomia finanziaria, il riconoscimento del ruolo svolto da sempre nell'assicurare la pubblicità delle imprese, e un legame più forte, fino alla possibilità dell'elezione diretta degli organi rappresentativi, con le categorie economiche.

Il D. Lgs. n. 112 del 1998 le qualifica ulteriormente come Autonomie Funzionali, distinguendole dalle Autonomie Locali per loro specifica missione economica. La Legge n. 191/1998 conferisce alle CCIAA autonomia regolamentare per la disciplina delle materie attribuite dalla 580/93 alle Camere stesse. Infine il D. Lgs. n. 23 del 15 febbraio 2010 riforma ulteriormente l'ordinamento delle CCIAA.

Sintetizzando, da un punto di vista giuridico, la Camera di Commercio si configura attualmente come un ente:

- *pubblico*: in quanto opera, oltre che con i normali strumenti di diritto privato, in forza di un'autorità o "*potestas publica*";
- *autonomo*: la sua autonomia, prevista per legge, è di tipo statutario e regolamentare, finanziario, amministrativo;
- *autarchico*: emana atti amministrativi che hanno la stessa efficacia di quelli emessi dallo Stato;
- *locale*: poiché opera nell'ambito di una circoscrizione di competenza, di regola coincidente con la provincia;
- *non territoriale*: l'autorità dell'ente non si estende a tutti i soggetti di un determinato territorio, come accade invece nel caso delle Regioni, Province e Comuni;
- *necessario*: la sua istituzione è prevista da una fonte normativa primaria;
- *non economico*: il perseguimento di finalità di lucro non rientra fra i compiti della CCIAA, la quale può esercitare attività economiche soltanto in misura marginale e in modo funzionale al perseguimento degli obiettivi istituzionali;
- *istituzione*: realizza una rappresentanza generale di interessi, al contrario delle associazioni che perseguono l'interesse particolare degli associati.

I compiti delle Camere di Commercio consistono nella promozione economica, lo sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale. Per raggiungere questi obiettivi possono realizzare e gestire direttamente strutture e infrastrutture, sia a livello locale che nazionale, partecipare a enti, associazioni, consorzi e società e costituire aziende speciali per gestire specifici servizi.

Ogni Camera gestisce il proprio Registro delle Imprese e, tramite la rete informatica gestita da Infocamere, fornisce la documentazione completa di qualsiasi impresa operante sul territorio italiano. Le CCIAA hanno anche delle funzioni di regolazione del mercato, tra cui la funzione di composizione delle controversie, distinta nelle attività di conciliazione e di arbitrato.

Le Camere di Commercio finanziano le proprie attività tramite:

- il diritto annuale pagato una volta all'anno da ciascuna impresa iscritta al Registro Imprese;
- i diritti di segreteria corrisposti da qualsiasi soggetto (impresa, professionista, privato cittadino) per il rilascio di certificazioni relative a quanto contenuto nei registri, albi e ruoli tenuti dalle Camere di Commercio;
- i diritti di segreteria pagati (prevalentemente, ma non esclusivamente, da imprese) per l'iscrizione ad albi, registri e ruoli tenuti dalle Camere di Commercio;
- i proventi derivanti dalla gestione di attività e prestazione di servizi (compreso l'eventuale pagamento da parte di Stato o Regioni per attività e servizi che essi domandano alle Camere)<sup>38</sup>.

Alcuni degli enti connessi alle CCIAA sono:

- *Le Unioni Regionali*, referenti delle CCIAA nei confronti delle Regioni. La loro attività ha per fine: il coordinamento delle attività delle singole Camere sul piano regionale e la loro rappresentanza verso le Regioni e il sistema degli enti locali per la definizione di questioni di interesse comune; la promozione e la realizzazione di iniziative e servizi, strutture e infrastrutture per lo sviluppo dell'economia regionale in tutti i settori di competenza delle Camere di Commercio. Per il conseguimento di questi scopi le Unioni curano studi e ricerche; organizzano congressi e comitati; partecipano ad enti e consorzi assicurando, nel contempo, i collegamenti con i servizi delle Camere associate ([www.tuttocamere.it](http://www.tuttocamere.it)).
- *Unioncamere*, Unione italiana delle CCIAA, ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il Sistema Camerale italiano. Fondata nel 1901, realizza e gestisce servizi e attività di interesse delle Camere di Commercio e delle categorie economiche, coordinando le iniziative del Sistema Camerale attraverso direttive e indirizzi agli organismi che ne fanno parte. Per l'esercizio delle funzioni e dei compiti affidati dalla legge agli enti camerali, Unioncamere stipula con le amministrazioni centrali dello Stato, enti pubblici nazionali o locale, accordi di programma, intese e convenzioni promuovendo e sostenendo il raccordo del Sistema Camerale con le organizzazioni imprenditoriali, dei consumatori e dei lavoratori. A livello europeo assicura la rappresentanza delle

---

<sup>38</sup> Le informazioni di questo paragrafo sono desunte da vari siti camerali tra cui [www.ud.camcom.it](http://www.ud.camcom.it), [www.mi.camcom.it](http://www.mi.camcom.it), [www.ss.camcom.it](http://www.ss.camcom.it).

Camere di Commercio italiane in seno a *Eurochambres*, l'associazione che riunisce i sistemi camerali d'Europa ([www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)).

- *InfoCamere*, società consortile di informatica delle CCIAA. Gestisce il sistema telematico nazionale che collega tra loro le Camere di Commercio e le loro sedi distaccate. Sua funzione istituzionale è anche la gestione e divulgazione del patrimonio informativo camerale, con particolare riferimento alle informazioni derivanti dal Registro delle Imprese ([www.infocamere.it](http://www.infocamere.it)).
- *Retecamere*, società consortile di Unioncamere, CCIAA, Unioni Regionali e InfoCamere istituita nel 2005. Ha come compito istituzionale il supportare il Sistema Camerale nel promuovere, valorizzare e attuare progetti per ottimizzare l'assistenza ed il servizio alle imprese ([www.retecamere.it](http://www.retecamere.it)).

Attualmente il cosiddetto Sistema Camerale è composto da:

- 105 Camere di Commercio;
- 1 Unione italiana;
- 19 Unioni regionali;
- 69 Camere arbitrali;
- 105 Camere di conciliazione;
- 27 Laboratori chimico-merceologici;
- 47 Borse merci e Sale di contrattazione;
- 9 Borse immobiliari;
- 151 sedi distaccate per l'erogazione di servizi sul territorio;
- 135 Aziende speciali per la gestione di servizi promozionali e infrastrutture;
- 495 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture;
- 9 Centri estero regionali;
- 74 Camere di Commercio italiane all'estero;
- 39 Camere di Commercio italo-estere.

#### **4.1.1 La Customer Satisfaction nelle CCIAA**

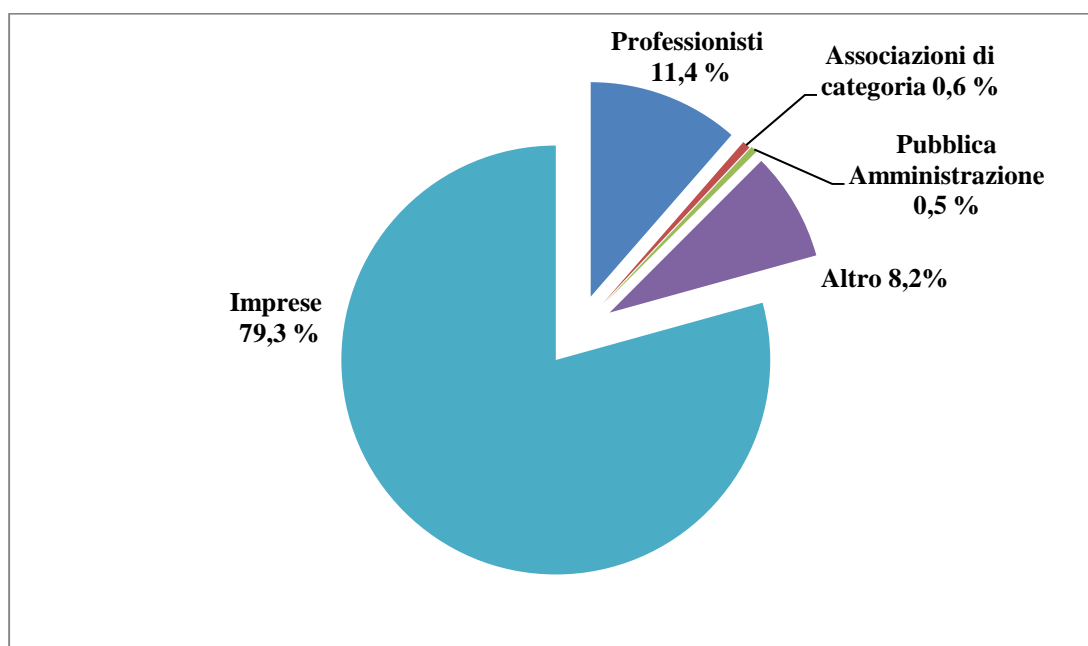
L'Osservatorio Camerale di Unioncamere rileva come, nel 2010, il 59.7% delle CCIAA svolga delle rilevazioni di *Customer Satisfaction* “anche se l'utilizzo di tali metodologie non sempre è incardinato in maniera strutturata e continuativa nei processi di

pianificazione e controllo dell'ente" (Rapporto Sistema Camerale 2011, pag. 51). Inoltre osserva come tale percentuale sia in calo rispetto al 70.3% del 2009.

La CS è considerata come uno strumento di supporto al miglioramento e all'ottimizzazione dei processi, tramite l'adozione di modalità di ascolto dell'utenza circa i livelli di soddisfazione e di aspettativa sui servizi erogati dalla singola Camera di Commercio.

Dalla Fig. 27 si evince come le rilevazioni si rivolgano soprattutto alle imprese.

**Fig. 27 Destinatari indagini CS delle CCIAA nel 2010 (% per profilo di utenza)**



Fonte: adattamento da Unioncamere, Osservatorio camerale 2011 (pag. 52).

Da una ricognizione dei siti ufficiali delle CCIAA si osserva come effettivamente gli enti che effettuano le indagini, salvo rare eccezioni, le svolgano senza continuità temporale: in alcuni casi gli studi riguardano specifiche iniziative di breve durata.

Le modalità di rilevazione non sono uniformi e a volte non è predisposto uno specifico piano di campionamento, ma è richiesto agli utenti di compilare *cortesemente* un questionario disponibile negli uffici o sul sito ufficiale. Ciò pregiudica la significatività statistica delle informazioni raccolte.

Solitamente i risultati non sono elaborati statisticamente ma presentati sotto forma di tabelle di frequenze, eventualmente con raffronti con i periodi precedenti. In qualche ente si confrontano le aspettative dell'utenza con la soddisfazione ottenuta nella fruizione dei servizi.

Alcune CCIAA partecipano al progetto *Mettiamoci La Faccia* del Ministero Della Funzione Pubblica<sup>39</sup>.

#### **4.1.2 L'indagine di Customer Satisfaction di Retecamere**

Dal 2008 Retecamere effettua annualmente un'indagine nazionale per rilevare e analizzare i livelli di soddisfazione e le attese delle imprese utenti delle Camere di Commercio, sui servizi erogati e sulla loro organizzazione.

L'obiettivo è fornire a Camere di Commercio, Unioni Regionali e Unioncamere informazioni sulla soddisfazione degli utenti riguardo ai servizi erogati e all'organizzazione, raccolte presso i principali *stakeholder* e utili a ridisegnare il contenuto operativo delle strategie d'azione e di intervento e impostare il processo del “Ciclo della performance”. Quindi le informazioni rilevate possono essere usate per l'elaborazione dei programmi annuali e per il resoconto in termini di impatto sul territorio. Inoltre, grazie al confronto spaziale e temporale, possono essere d'aiuto nell'individuare quali siano i punti di forza e di debolezza dell'attività dell'ente, nel monitorare le variabili e gli indicatori dei servizi considerati strategici e nel migliorare l'orientamento all'utenza rispetto alla *mission* istituzionale ([www.retecamere.it](http://www.retecamere.it)).

Questo progetto vuole anche dare continuità nel tempo alle rilevazioni di CS, come suggerito dalla Direttiva 224/2004 del Ministro della Funzione Pubblica: “Le rilevazioni di *Customer Satisfaction* non possono costituire fatti meramente episodici. È la continuità nel tempo, infatti, che consente di capire l'evoluzione dei bisogni e delle attese dei cittadini e di monitorare la capacità dell'amministrazione di adeguarsi ai cambiamenti e di adeguare i propri standard di attività”.

L'indagine è a livello nazionale ed è effettuata con metodo CATI<sup>40</sup>: nel 2011 la rilevazione ha interessato 11.008 imprese. Il campione, estratto dai Registri delle Imprese con passo sistematico, è stato stratificato per:

- forma giuridica delle imprese: società di capitali e altre forme, società di persone, ditte individuali;
- settore di attività economica: agricoltura e pesca, industria in senso stretto, costruzioni, commercio e alberghi, servizi;
- classe di addetti: 1 - 9, 10 - 49, 50 – 249, oltre i 250 addetti.

---

<sup>39</sup> Si veda nel capitolo 2 il paragrafo 2.9.2 *Mettiamoci la faccia*.

<sup>40</sup> Acronimo per *Computer Assisted Telephone Interviewing*.

Le singole CCIAA e Unioni Regionali possono richiedere un *report* personalizzato al fine di poter effettuare un confronto tra i propri risultati e quelli nazionali. Per ottenere risultati significativi a livello provinciale, su istanza delle CCIAA interessate, è possibile effettuare delle interviste integrative (sovra campioni).

Nella Fig. 28 sono riportati gli enti partecipanti per ogni anno di svolgimento della rilevazione.

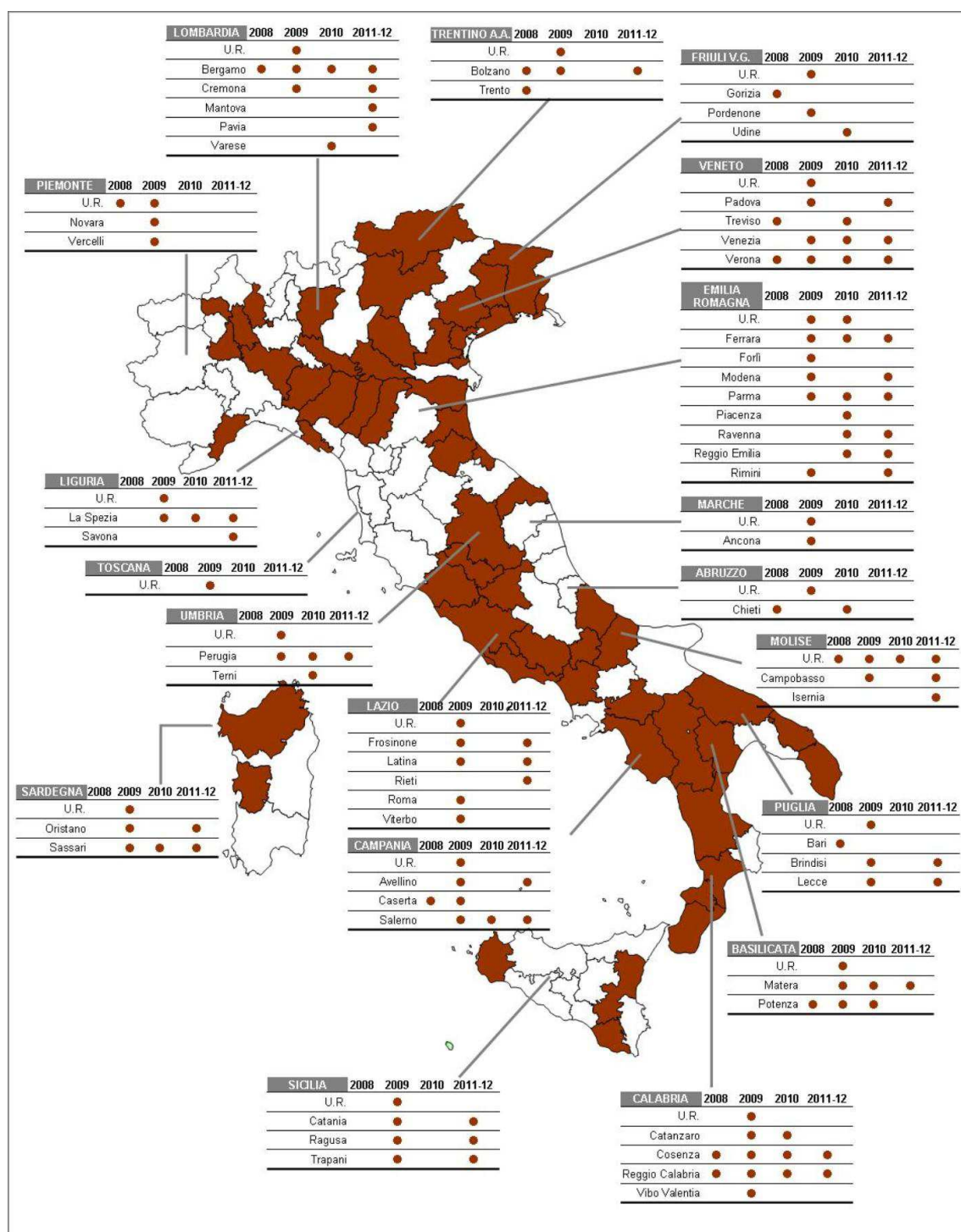
Secondo Retecamere questa rilevazione si caratterizza per avere significatività a livello nazionale e regionale e per essere complementare ad altre indagini circoscritte a specifici servizi, come ad esempio l'iniziativa *Mettiamoci la faccia*.

L'operazione di *benchmarking* tra il livello provinciale e quello nazionale può risultare tuttavia non significativa. Infatti le CCIAA sono enti pubblici fortemente caratterizzati a seconda dello specifico territorio e dello specifico contesto economico in cui operano: basti pensare alle diverse funzioni che possono svolgere in una regione a statuto speciale piuttosto che in una ordinaria o in un contesto prevalentemente agricolo piuttosto che industriale o terziario. Inoltre gli uffici, anche se con la medesima denominazione, possono fornire diversi servizi nelle varie CCIAA. Ciò rende non sempre efficacemente confrontabili i risultati ai diversi livelli.

Inoltre l'indagine è rivolta esclusivamente alle imprese, mentre nell'utenza delle CCIAA sono compresi anche professionisti, privati cittadini ed altri enti: non rileva quindi la CS di tutti gli *stakeholder*.

Le informazioni fornite nei *report* sono semplici distribuzioni di frequenze (solitamente relative) e non vengono effettuate ulteriori elaborazioni statistiche, come ad esempio dei test per verificare differenze significative tra i risultati provinciali e nazionali o tra i risultati di anni diversi.

**Fig. 28 Committenti e anno dell'indagine Retecamere su CS utenti CCIAA.**



Fonte: [www.retecamere.it](http://www.retecamere.it).



## 4.2 L'indagine 2011 di Customer Satisfaction della CCIAA di Udine

Dal 1997 la Camera di Commercio di Udine effettua con cadenza annuale delle indagini sulla CS degli utenti di alcuni uffici, solitamente 6 o 7 a rotazione. I reparti interessati sono soprattutto quelli cosiddetti *front-line* che, offrendo servizi allo sportello, hanno maggiori contatti con gli utenti esterni. Lo studio è di competenza dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) che si avvale di collaboratori esterni per evitare possibili autoreferenzialità.

Nel 2011 la rilevazione ha per oggetto 6 uffici, 5 con utenza esterna e 1 avente come fruitori i dipendenti stessi della CCIAA. Solo per 4 di essi il numero dei questionari raccolti consente elaborazioni statistiche sufficientemente significative. Per garantire la *privacy* è omessa la denominazione degli uffici, che sono quindi indicati con le lettere dell'alfabeto.

Il metodo usato dalla CCIAA di Udine per studiare la CS si basa sul SERVQUAL<sup>41</sup>, che prevede il confronto tra le aspettative degli utenti e la loro percezione del servizio. I questionari sono diversi per tener conto delle specificità dei servizi offerti dai vari uffici e ciò non consente un eventuale confronto tra le rispettive CS<sup>42</sup>. I moduli solitamente contengono quesiti relativi a:

- servizi usufruiti;
- qualità attesa;
- qualità percepita;
- specificità dell'ufficio oggetto di indagine;
- caratteristiche del rispondente.

Dove è prevista una valutazione, la scala di misurazione usualmente impiegata ha 10 modalità: 1 è il punteggio minimo e 10 quello massimo, senza mai invertire l'ordinamento dei giudizi. Questo accorgimento, se applicato, costringe il rispondente a una maggiore ponderazione delle risposte ed evita che, per inerzia, risponda sempre con lo stesso punteggio.

Agli utenti coinvolti nell'indagine si chiede inizialmente l'*importanza* che attribuiscono ad alcuni fattori del servizio di cui hanno usufruito e che è oggetto di

---

<sup>41</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.6.1 *Modello SERVQUAL*.

<sup>42</sup> I questionari sono riportati in Appendice.

indagine. Ad esempio nel questionario relativo all'ufficio C l'*item* è "Esprimendosi con un voto che va da 1 a 10, ci potrebbe dire quanto sono IMPORTANTI<sup>43</sup> per Lei i seguenti fattori nell'erogazione dei servizi di un ufficio come questo". Questa valutazione è considerata la *qualità attesa* dal soggetto.

In seguito è richiesta l'espressione di un giudizio riguardo l'esperienza dell'utente nella fruizione del servizio. L'*item* relativo è espresso a volte in rapporto al servizio, ad esempio per l'Ufficio A è "Facendo riferimento alla sua ESPERIENZA con l'Ufficio A come valuta, con un voto da 1 a 10, i seguenti aspetti", a volte in rapporto all'ufficio, ad esempio per l'Ufficio C è "Facendo riferimento a QUANTO LEI HA VISSUTO presso di noi, dia un voto da 1 a 10 all'Ufficio C, per i seguenti aspetti". Questa valutazione è intesa come la *qualità percepita* dall'utente. Si noti come la formulazione dei quesiti non sia peraltro del tutto equivalente: nel primo caso il giudizio richiesto è inerente all'esperienza di fruizione del servizio; nel secondo caso la valutazione domandata è riferita all'ufficio nel suo complesso.

Per calcolare l'*Indice di Customer Satisfaction* (CSI) la CCIAA di Udine, a fronte della classica media ponderata della qualità percepita dei singoli attributi del servizio (QE, qualità effettiva), pesata con l'importanza attribuita agli stessi aspetti (QA, qualità attesa):

$$CSI = \frac{\sum_j (QE_j \cdot QA_j)}{\sum_j QA_j},$$

dove  $QE_j$  è la somma dei punteggi di qualità effettiva (percepita), attribuiti al fattore  $j$  del servizio da tutti gli utenti, mentre  $QA_j$  è la somma dei punteggi di qualità attesa (cioè l'importanza), utilizza la seguente media per ogni ufficio:

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^n \left( \frac{\sum_{j=1}^J (QA_{i,j} \cdot QE_{i,j})}{\sum_{j=1}^J QA_{i,j}} \right)}{n},$$

---

<sup>43</sup> In maiuscolo nel questionario.

dove l'indice  $j = 1, 2, \dots, J$  è riferito agli *item* e l'indice  $i = 1, 2, \dots, n$  agli individui facenti parte del campione<sup>44</sup>. Quest'ultima media ha il pregio di fornire una valutazione complessiva interna alle modalità estreme della scala.

In entrambi i casi, l'ipotesi sottostante a questa metodologia di calcolo è che le valutazioni degli utenti siano modalità di variabili quantitative.

In questo lavoro sono proposte due elaborazioni alternative dei dati relativi alla qualità percepita che prescindono da tali ipotesi: il Modello di Rasch (RM)<sup>45</sup> e il Modello CUB<sup>46</sup>. La finalità è verificare se i due modelli portano a risultati diversi da quelli ottenuti col SERVQUAL e se la loro adozione può apportare dei miglioramenti sia nella formulazione del questionario sia nella valutazione dei risultati. Si sottolinea fin d'ora che, a causa della bassa numerosità dei questionari e dello scarso controllo campionario, i risultati ottenuti sono da ritenersi come semplice stimolo alla riflessione, senza pretesa alcuna di assolutezza.

Sono analizzate solo le informazioni riguardanti la qualità effettiva perché si ritiene che, in accordo con quanto sostenuto da Cronin e Taylor nelle loro critiche al modello SERVQUAL (1992, 1994)<sup>47</sup>, queste comprendano anche la componente di aspettativa dell'utente<sup>48</sup>.

I dati esaminati sono quelli dell'ultima indagine disponibile al momento della stesura di questo lavoro, ossia quelli relativi al 2011.

#### **4.2.1 Ufficio A**

L'ufficio A fornisce servizi agli stessi dipendenti della CCIAA: quindi l'indagine ha come oggetto una *Customer Satisfaction interna*. L'universo è composto da tutti i dipendenti camerali, esclusi gli appartenenti all'ufficio oggetto di studio, e da tutti i dipendenti delle aziende speciali della Camera di Commercio: in totale 124 persone. Il questionario è inviato via *e-mail* agli interessati e autocompilato. Sono raccolti 110 questionari, pari all'88,71% dell'universo.

Le frequenze relative delle valutazioni dei 5 quesiti sulla qualità effettiva usati per il calcolo dell'indice di CS sono riassunte nella seguente Tab. 19 ed evidenziano come le

---

<sup>44</sup> In effetti questa formula si richiama più al modello SERVPERF che al modello SERVQUAL: si vedano in proposito le osservazioni riportate nell'ultimo paragrafo di questo capitolo 4.2.5 *Discussione dei risultati dell'elaborazione*.

<sup>45</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.8.3 *Modello di Rasch*.

<sup>46</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.11 *Modello CUB*.

<sup>47</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.6.1.1 *Alcune critiche al modello SERVQUAL*.

<sup>48</sup> In qualche caso sono proposte anche le elaborazioni degli *item* relativi la qualità attesa, soprattutto per evidenziare la presenza di modalità *shelter*.

modalità che indicano una valutazione insufficiente siano poco usate<sup>49</sup>. Il *top-box* (ultima colonna della tabella, indicata con la sigla TB), che riporta la somma delle frequenze delle valutazioni sufficienti, denota come gli utenti siano generalmente soddisfatti del servizio fornito dall'ufficio, soprattutto per quanto riguarda la disponibilità del personale. La soddisfazione minore si riscontra nella funzionalità dei mezzi di comunicazione con l'ufficio e nella velocità della risposta alle richieste dell'utente.

**Tab. 19 Distribuzione frequenze relative item QE Ufficio A (110 questionari)<sup>50</sup>**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Competenza personale	.00	.00	.02	.00	.00	.02	.07	.28	.31	.30	.98
I0002	Cortesie personale	.00	.00	.02	.00	.02	.08	.22	.31	.18	.17	.96
I0003	Rapidità risposta	.00	.01	.01	.00	.05	.08	.24	.32	.17	.13	.93
I0004	Funzionalità comunicazione	.00	.01	.02	.01	.03	.05	.20	.39	.20	.10	.93
I0005	Chiarezza informazioni	.00	.00	.01	.00	.02	.06	.24	.36	.23	.10	.97

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

L'analisi SERVQUAL sui fattori del servizio fornisce i risultati riportati nella seguente Tab. 20, con un CSI totale di 8.07.

**Tab. 20 Risultati SERVQUAL Ufficio A**

Item	Attributi	QA	QE	$\Delta Q$
I0001	Competenza personale	9.55	8.71	-0.84
I0002	Cortesie personale	8.62	8.00	-0.62
I0003	Rapidità risposta	9.40	7.79	-1.61
I0004	Funzionalità comunicazione	9.01	7.85	-1.16
I0005	Chiarezza informazioni	9.21	7.98	-1.23
<b>Globale</b>		9.16	8.07	-1.09

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

<sup>49</sup> Per motivi operativi del programma RUMM 2010, usato per l'elaborazione con il Modello di Rasch, le modalità delle risposte dei quesiti che originariamente sono i valori da 1 a 10 sono trasformate da 0 a 9, mantenendo l'iniziale orientamento: al voto 1 è sostituito il valore 0, al voto 2 il valore 1 e così via fino al 10 sostituito con 9.

<sup>50</sup> In questa, e nelle seguenti tabelle di frequenze, i totali non sempre corrispondono a 1.00 per motivi di arrotondamento.

L'aspetto a cui è attribuita maggiore importanza è la competenza del personale dell'Ufficio, fattore a cui corrisponde anche la qualità percepita maggiore, con un *gap* tra qualità attesa ed effettiva relativamente basso rispetto agli altri. Invece la rapidità di risposta, l'altro aspetto ritenuto particolarmente importante, risulta la meno soddisfacente e presenta il differenziale maggiore. L'attributo meno rilevante, ossia quello verso il quale si hanno minori aspettative, è la cortesia, che ottiene però il *gap* minore.

#### **4.2.1.1 Analisi dei dati dell'Ufficio A con il modello di Rasch**

Per effettuare l'analisi dei dati secondo il modello di Rasch in questo studio si utilizza il *software* RUMM 2010<sup>51</sup>. Gli *output* che questo programma fornisce si discostano a volte da quelli della letteratura classica e sono quindi illustrati nel proseguo dell'analisi.

L'applicazione del RM presuppone che siano selezionati solo i questionari che si adattano al modello<sup>52</sup>. Si ritiene inoltre che i soggetti che rispondano sempre col massimo voto, o sempre col minimo, non abbiano una capacità discriminante nel valutare gli *item* proposti nel questionario. Questi individui non forniscono le informazioni necessarie al loro posizionamento nel *continuum* del tratto latente e quindi sono sempre esclusi dal calcolo dei parametri. RUMM 2010 individua automaticamente le persone che rispondono in questo modo (*extreme person*) e non le considera nella stima. Nelle analisi successive non si riscontrano mai utenti che riportino sempre voti minimi, mentre al contrario sono abbastanza numerosi quelli che valutano i servizi sempre col massimo punteggio.

In questa elaborazione si adotta il *Partial Credit Model* (PCM), la versione politomica del RM che ipotizza che le soglie, che esprimono la difficoltà nel passare da una modalità a quella successiva, siano diverse per ogni *item*. È quindi possibile verificare l'adeguatezza della scala di misurazione adottata nel questionario poiché si può accertare se ogni quesito presenta la stessa difficoltà nella scelta delle diverse modalità di risposta. Ciò consente la stima oggettiva del grado di soddisfazione dei soggetti e di appurare se i questionari utilizzati misurano effettivamente la CS.

Dopo aver inserito i dati in RUMM 2010 la prima operazione dell'analisi è la ricerca dei *misfit person*, cioè di quei soggetti che non si adattano al modello. Sono

---

<sup>51</sup> *Rasch Unidimensional Measurement Models RUMM 2010* della *RUMM Laboratory Pty Ltd*. Per stimare i parametri il *software* usa la *pairwise conditional estimation procedure* (Bond e Fox, 2001, pagg. 213-214).

<sup>52</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.8.3 *Modello di Rasch*.

esclusi coloro che presentano degli *standard residual* (descritti in seguito) in valore assoluto maggiori di 2.5<sup>53</sup>, o rispetto al modello complessivo o rispetto i singoli *item*.

In seguito a questa prima verifica si eliminano 13 questionari riducendo così la numerosità campionaria da 110 a 97. In realtà il protocollo prevedrebbe di tentare di contattare gli individui così individuati per indagare sui motivi delle risposte anomale e acquisire così informazioni utili alla ricerca in oggetto. Si osserva che solo un questionario è escluso perché contiene tutti valori massimi.

Dopo questa prima operazione si esamina la significatività dei singoli *item*: in questo caso risultano tutti congrui e quindi non è necessario eliminarne alcuno.

Le frequenze relative delle valutazioni dei 5 quesiti nei 97 questionari superstiti sono riassunte nella seguente Tab. 21 e non si discostano molto da quelle del campione totale.

**Tab. 21 Distribuzione frequenze relative *item* QE Ufficio A (97 questionari)**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Competenza personale	.00	.00	.01	.00	.00	.02	.08	.29	.31	.29	.99
I0002	Cortesia personale	.00	.00	.01	.00	.01	.09	.23	.32	.21	.13	.98
I0003	Rapidità risposta	.00	.00	.01	.00	.05	.09	.25	.30	.20	.10	.94
I0004	Funzionalità comunicazione	.00	.01	.02	.01	.03	.04	.19	.41	.21	.08	.93
I0005	Chiarezza informazioni	.00	.00	.01	.00	.01	.06	.23	.37	.25	.07	.98

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La Tab. 22 riporta le statistiche globali del modello RM così ottenuto.

La *Item-Person Interaction* indica la misura in cui i soggetti rispondono ai quesiti in modo coerente al modello.

La media delle *location* degli *item* è sempre 0, essendo una delle condizioni poste nella stima dei parametri<sup>54</sup>. È necessario imporre un vincolo poiché non è possibile stimare le *location* assolute ma solo quelle relative, cioè la differenza tra le *location* degli *item*. Queste stime sono ottenute indipendentemente da quelle delle *location* degli individui. La deviazione standard (DS) degli *item* è la DS calcolata empiricamente sulle

<sup>53</sup> 2.5 è il valore di default di RUMM 2010 per il *residual criterion* (Andrich *et al.*, 2003).

<sup>54</sup> Questo vincolo è sempre adottato dal *software* RUMM 2010 e da molti altri.

*location* degli *item* e quindi, non essendo sottoposta a vincoli, dipende dai dati sottostanti. In questo Ufficio risulta  $DS = 0.679$ .

**Tab. 22 Statistiche Globali RM Ufficio A**

ITEM-PERSON INTERACTION				
	ITEMS		PERSONS	
	Location	Fit Residual	Location	Fit Residual
Mean	0.000	0.188	3.124	-0.264
SD	0.679	0.762	1.935	0.870
ITEM-TRAIT INTERACTION			RELIABILITY INDICES	
Total Item Chi Squ.		11.769	Separation Index	0.889
Total Deg. of Freedom		20	Cronbach Alpha	0.897
Total Chi Squ. Prob.		0.923783		
POWER OF TEST-OF-FIT		EXCELLENT	Based on SepIndex of 0.889	

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

L'*Item Fit Residual* è una statistica che fornisce informazioni riguardo la bontà d'adattamento dei dati al modello relativamente agli *item*. Per ogni quesito  $q_j$  con  $j = 1, 2, \dots, J$  questa statistica è calcolata a partire dai residui standardizzati  $z_{ij}$  delle risposte  $x_{ij}$  di tutti gli  $n$  individui a quell'*item*:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - E[X_{ij}]}{\sqrt{V[X_{ij}]}} \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

Nell'ipotesi che i dati si adattino bene al modello, e che quindi i residui siano degli errori casuali, l'*Item Fit Residual* si distribuisce approssimativamente come una normale standardizzata: perciò dovrebbe avere media circa 0 e DS prossima a 1<sup>55</sup>.

In questa elaborazione l'*Item Fit Residual* ha una media pari a 0.188 e una DS pari a 0.762: questi valori possono essere considerati accettabili in un campione di dimensione non elevata come quello analizzato.

<sup>55</sup> Il *Fit Residual* calcolato da RUMM 2010 è equivalente alla statistica *Out-Fit* standardizzata proposta da Winsteps e altri *software* ([www.rasch.org/rmt/rmt211k.htm](http://www.rasch.org/rmt/rmt211k.htm)).

La media delle *location* degli individui non è sottoposta ad alcun vincolo e quindi, come la DS, è calcolata empiricamente sui dati. In questo Ufficio la media è pari a 3.124 denotando così una discreta soddisfazione degli utenti, con  $DS = 1.935$ , relativamente elevata.

Anche il *Person Fit Residual* è un indicatore dell'adattamento dei dati al modello basato sui residui standardizzati  $z_{ij}$  delle risposte  $x_{ij}$ , ma è calcolato non più in riferimento agli *item* bensì rispetto alle risposte che il singolo individuo dà a tutti i quesiti. Nell'ipotesi di una buona corrispondenza dei dati al modello anche questo indicatore si distribuisce approssimativamente come una normale standardizzata. In quest'analisi il *Person Fit Residual* ha media = - 0.264 e  $DS = 0.870$ .

Entrambi gli indicatori *Fit Residual*, basandosi su un'approssimazione della normale standardizzata, non devono essere intesi in senso assoluto ma relativamente. RUMM 2010 fornisce anche i *Fit Residual* relativi sia ai singoli quesiti sia ai singoli individui, consentendo quindi l'analisi dell'adattamento al modello di ogni *item* e di ogni individuo separatamente.

RUMM 2010 riporta nelle statistiche globali due indici di attendibilità (*reliability*), l'*Alpha* ( $\alpha$ ) di *Cronbach* e il *Person Separation Index*.

L'*Alpha* ( $\alpha$ ) di *Cronbach* valuta la coerenza interna degli *item*, cioè se questi misurino o meno lo stesso concetto. Il coefficiente può assumere valori compresi tra 0 e 1: nel caso di valore nullo l'attendibilità è minima, se invece il valore è prossimo a 1 c'è la massima coerenza interna degli *item*. Il valore minimo di  $\alpha$  per accettare l'attendibilità è 0.7 (Nunnally, 1978). Questo coefficiente non dipende solo dalla correlazione tra gli *item*, ma anche dalla variabilità delle valutazioni. Se l'effettiva variabilità tra gli individui è bassa, anche  $\alpha$  assume valori bassi, se invece la variabilità è alta l'attendibilità aumenta. In questo modello  $\alpha = 0.897$  e indica perciò una buona attendibilità.

Il *Person Separation Index* (PSI) verifica se è possibile replicare la misurazione effettuata su un insieme di soggetti, utilizzando un altro *set* di *item* che misura lo stesso tratto latente. Pure questo indice dipende anche dall'effettiva variabilità degli individui. Il PSI può assumere valori compresi tra 0 e 1. Se il suo valore è prossimo allo 0 tutti gli individui tenderanno a concentrarsi in un unico punto, non distribuendosi lungo il *continuum*. In tal caso il *Power of test of fit*, cioè la capacità di discriminare gli individui, è basso, non essendo il modello in grado di predire se i soggetti con *location* più alte (maggiore soddisfazione) tendono a dare valutazioni maggiori negli *item*, rispetto a quelli con *location* minori. Se invece il PSI ha un valore prossimo a 1 gli individui tenderanno a



distribuirsi uniformemente lungo il *continuum* ed il *Power of test of fit* è elevato. In questo ufficio il PSI vale 0.889 e ciò comporta un *Power of test of fit* considerato come *eccellente*.

Un'altra informazione globale fornita da RUMM 2010 riguarda l'*Item-Trait Interaction*, cioè l'adattamento a ciascun *item* dei dati suddivisi in  $k$  gruppi al crescere della soddisfazione. La statistica proposta è un Chi Quadro complessivo con  $J*(k-1)$  gradi di libertà<sup>56</sup> ottenuto sommando i Chi Quadro con  $(k-1)$  g.d.l. relativi a ogni singolo *item*. Questi sono calcolati sulle differenze tra i valori osservati di ciascun gruppo di individui e i valori attesi dal modello e misurano l'entità dell'interazione *item-trait*. L'*Item-Trait Interaction* verifica perciò l'ipotesi nulla che ci sia un buon adattamento dei dati, suddivisi in gruppi, al modello di Rasch<sup>57</sup>.

In questo ufficio sono utilizzati per il calcolo dell'*Item-Trait Interaction* 5 gruppi, ottenendo perciò un Chi Quadro empirico di 11.769 con 20 g.d.l. ( $J = 5$  *item* e  $k = 5$  gruppi) e una probabilità di osservare un valore maggiore pari a 0.924. Non si può quindi rifiutare l'ipotesi nulla di buon adattamento dei dati al modello.

Per studiare i singoli quesiti si utilizzano gli *Individual Item Fit* riportati nella Tab. 23, dove gli *item* sono ordinati in senso crescente secondo gli *Item Location Parameters* (ILP)<sup>58</sup>, che in questo studio rappresentano il livello di soddisfazione.

**Tab. 23 Stima dei parametri RM per singolo *item* QE Ufficio A**

Item	Attributi	Location	DS	Residual	Chi Quadro	Prob.	g.d.l.
I0001	Competenza personale	-0.817	0.143	-0.382	1.494	0.82777	4
I0002	Cortesia personale	-0.144	0.134	-0.419	3.103	0.54069	4
I0005	Chiarezza informazioni	-0.108	0.144	0.013	1.252	0.86953	4
I0003	Rapidità risposta	0.000	0.127	0.282	0.606	0.96241	4
I0004	Funzionalità comunicazione	1.069	0.121	1.448	5.315	0.25648	4
Globale		0.000	0.769	0.188	11.769	0.92378	20

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

<sup>56</sup>  $J$  è il numero degli *item*,  $k$  è il numero di gruppi scelto per studiare l'adattamento.

<sup>57</sup> Cfr. [www.rasch.org/rmt/rmt211k.htm](http://www.rasch.org/rmt/rmt211k.htm).

<sup>58</sup> Si ricorda come nel modello di Rasch applicato alla CS le *location* degli *item* negative indichino alti livelli di soddisfazione e viceversa.

Tutti gli *item* risultano significativi per gli alti valori della probabilità di ogni Chi Quadro individuali<sup>59</sup>. Si noti come il valore del Chi Quadro globale e dei g.d.l. totali siano la somma rispettivamente dei Chi Quadro e dei g.d.l. dei singoli quesiti.

L'*Item4*, che misura la funzionalità degli strumenti di comunicazione con l'Ufficio, ha la probabilità minore nel test Chi Quadro singolo. Una funzione di RUMM 2010 permette di aumentare fittiziamente la numerosità campionaria, mantenendo inalterati le equazioni del modello e i dati. Le simulazioni evidenziano come i valori del Chi Quadro degli *item* che ben si adattano al modello rimangano sostanzialmente inalterati all'aumentare fittizio della numerosità campionaria, mentre aumentino notevolmente per quei quesiti che mal aderiscono al modello. Effettuando una simulazione che aumenta artificiosamente la numerosità campionaria a 200<sup>60</sup> la probabilità dell'*Item4* scende drasticamente da 0.256475 a 0.027032, facendo perdere di significatività al quesito. Anche le altre probabilità diminuiscono ma gli *item* rimangono ampiamente nella regione di accettazione dell'ipotesi nulla. L'*Item4* sembra quindi essere poco stabile.

L'*Item4* è anche quello che, esibendo la *location* maggiore, presenta la qualità peggiore, mentre il migliore, con la *location* minore, è l'*Item1* che valuta la competenza del personale. L'ordinamento attribuito ai quesiti dal RM (1, 2, 5, 3, 4) è quasi uguale a quello proposto dal modello SERVQUAL (1, 2, 5, 4, 3), con la sola inversione degli *item* 3 e 4. I valori delle DS tuttavia indicano come i quesiti 2 e 5 siano in realtà sovrapponibili come soddisfazione.

Gli *Item Fit Residual* sono abbastanza bassi indicando così un buon adattamento dei dati, con l'eccezione dell'*Item4* che presenta un valore molto alto.

La soddisfazione degli utenti è valutata dai *Person Location Parameters* (PLP), le cui statistiche globali sono presentate nella Tab. 22 e i cui *Fit Residual* sono utilizzati per escludere dal campione i soggetti che mal si adattano al RM.

La capacità discriminatoria del *latent trait* stimato, ossia se i punteggi del *latent trait* discriminano effettivamente tra i soggetti soddisfatti e non soddisfatti e tra *attributi-item* di qualità o no, si può valutare osservando la *Item-Person Map* che rappresenta come si distribuiscono, a sinistra, i PLP di soddisfazione degli individui e, a destra, gli ILP di ogni *item*, entrambi stimati su scala *logit*. Dal confronto *item-soggetto* si può stimare la

---

<sup>59</sup> Si noti che questi valori di probabilità testano un'ipotesi nulla di adattamento dei dati al modello: quindi valori elevati indicano un buon adattamento.

<sup>60</sup> Per effettuare queste simulazioni nei vari uffici si è deciso di raddoppiare approssimativamente le singole numerosità campionarie.

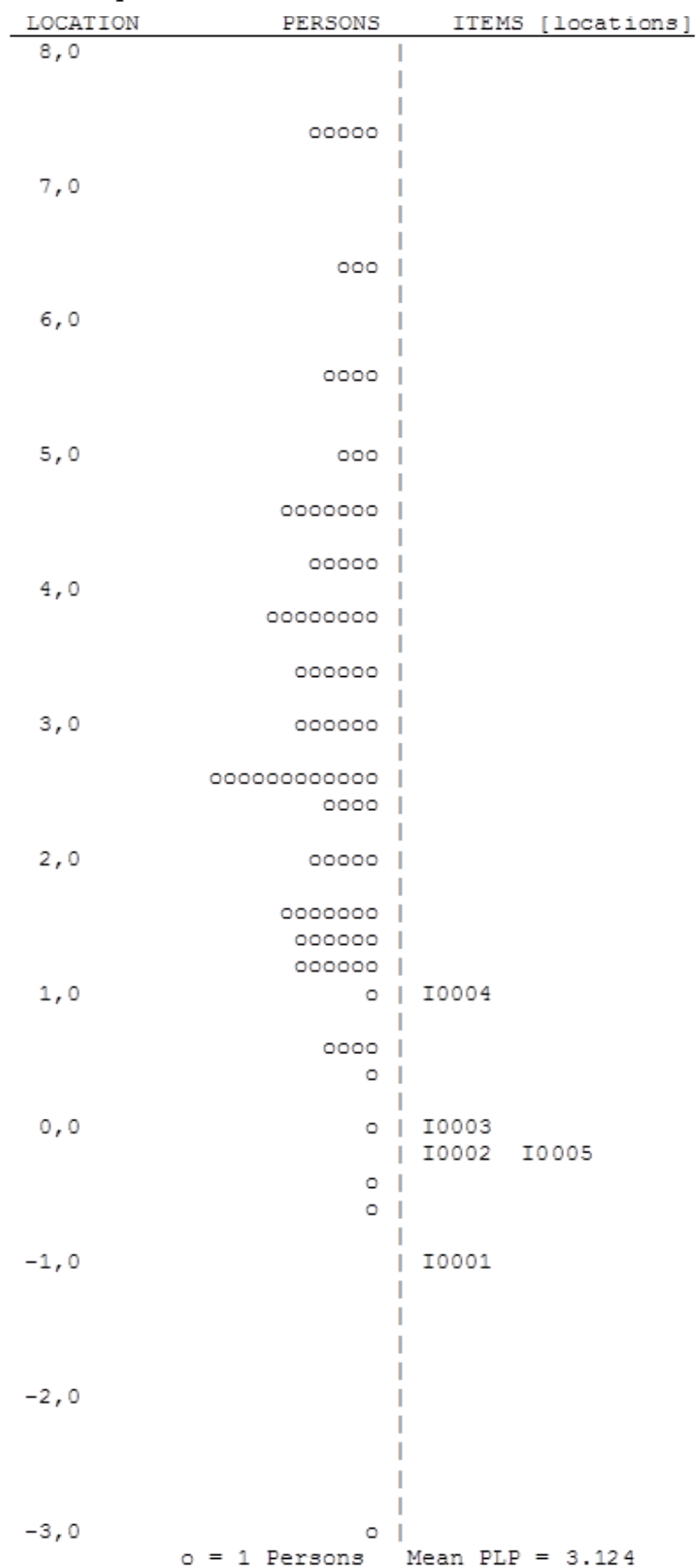
probabilità “essere d’accordo” (*to endorse*) con l’*item* medesimo. Osservando la *Item-Person Map* si possono verificare i seguenti casi (Pagani e Zanarotti, 2003, pagg. 48-49):

- La differenza tra PLP e ILP è nulla: la probabilità di essere soddisfatti dall’attributo rappresentato dall’*item* è pari a 0.5.
- La differenza tra PLP e ILP è positiva: la probabilità di essere soddisfatti dall’attributo rappresentato dall’*item* è maggiore di 0.5.
- La differenza tra PLP e ILP è negativa: la probabilità di essere soddisfatti dall’attributo rappresentato dall’*item* è minore di 0.5.

La *Item-Person Map* dell’Ufficio A è rappresentata nella Fig. 29. Si osservi come gli attributi siano abbastanza simili come qualità, con l’eccezione della competenza del personale (*Item1*), che risulta maggiormente soddisfacente, e della funzionalità dei mezzi di comunicazione (*Item4*), che si presenta come l’attributo con la qualità minore. La distribuzione dei soggetti evidenzia una generale soddisfazione, con pochi soggetti insoddisfatti. Si noti l’unico soggetto molto insoddisfatto: malgrado un ILP di -2.923 il suo *fit-residual* è solo 0.274 e la sua eventuale eliminazione porta a un peggioramento del RM.

Un altro insieme di parametri caratteristici del RM sono le soglie (*threshold*) che stimano, per ogni quesito, la difficoltà nel passare da una valutazione a quella successiva. L’andamento delle soglie, per ogni *item*, deve essere monotono crescente, poiché ci si attende che al crescere della valutazione anche i valori delle soglie aumentino. Se in un quesito non è rispettata la crescita delle soglie allora ci sono dei problemi nella scelta della valutazione. È necessario anche valutare la differenza tra soglie adiacenti: se è piccola i valori dei parametri sono simili ed evidenziano come le modalità di risposta siano non molto distinguibili. In questo caso gli individui potrebbero non riuscire a discriminare tra due risposte vicine e scegliere casualmente o una o l’altra.

**Fig. 29 Item-Person Map Ufficio A**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

In questo studio si utilizza il *Partial Credit Model* (PCM) e quindi è stimato un insieme di soglie per ogni *item*. Nella Tab. 24 sono riportati i valori dei parametri soglia stimati per i quesiti dell'Ufficio A.

**Tab. 24 Stime dei parametri soglia RM Ufficio A**

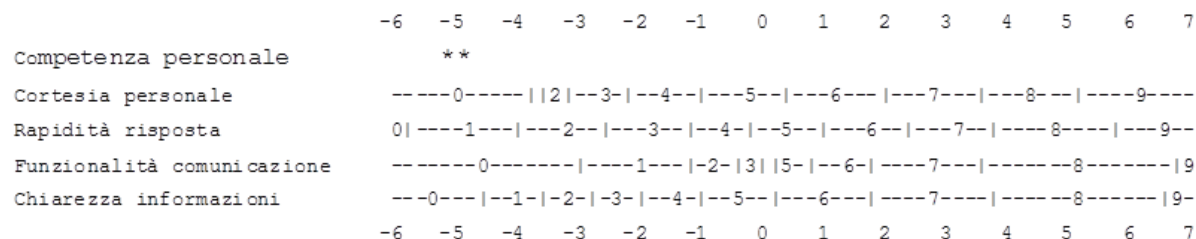
Item	Attributi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I0001	Competenza personale	-2,25	-2,49	-2,32	-1,79	-0,94	0,20	1,57	3,15	4,87
I0002	Cortesia personale	-3,53	-3,43	-2,87	-1,93	-0,70	0,74	2,31	3,92	5,50
I0003	Rapidità risposta	-5,76	-3,95	-2,46	-1,20	-0,03	1,15	2,44	3,97	5,84
I0004	Funzionalità comunicazione	-4,03	-2,22	-1,30	-0,91	-0,67	-0,24	0,76	2,69	5,92
I0005	Chiarezza informazioni	-4,37	-3,48	-2,67	-1,83	-0,85	0,39	1,99	4,07	6,75

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

In grassetto sono evidenziate le soglie che non rispettano l'andamento monotono crescente. Nell'Ufficio A il problema dell'inversione delle soglie è presente solo nell'*Item1* e nei valori di valutazione più bassi.

La seguente Fig. 30 evidenzia come anche per gli altri *item* alcune risposte non siano sufficientemente distinguibili. Per la cortesia del personale la soglia per passare dal valore 1 al valore 2<sup>61</sup> coincide quasi con quella successiva. Ugualmente accade per la prima soglia nell'*item* relativo alla rapidità di risposta. Nella funzionalità dei mezzi di comunicazione a essere molto vicine sono le soglie dei valori centrali, mentre è molto difficile passare al valore più elevato.

**Fig. 30 Parametri soglia RM Ufficio A**



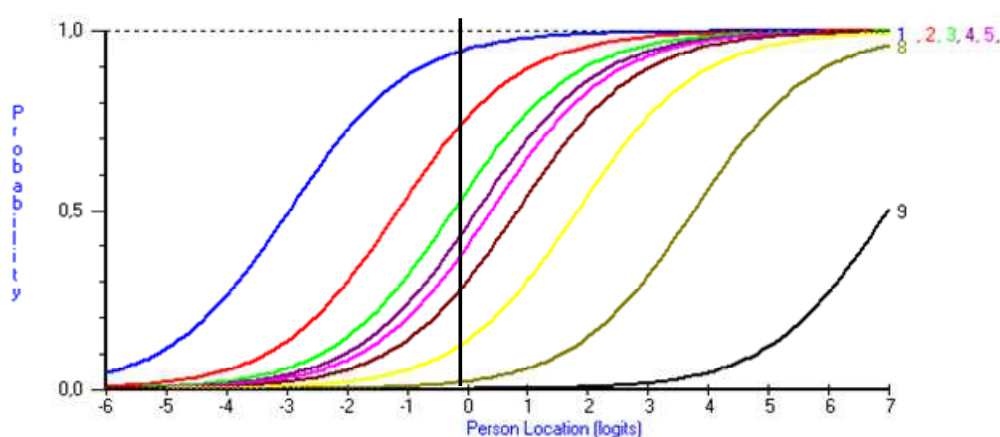
\*\* = Soglie invertite

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

<sup>61</sup> Si ricorda che il valore 1 corrisponde alla risposta 2.

RUMM 2010 elabora anche le *Threshold Probability Curve* (TPC) che raffigurano per ogni *item* la probabilità di un soggetto con certo PLP di rispondere con una certa modalità. Se le curve sono molto ravvicinate rappresentano delle modalità non ben distinguibili e per le quali è presente il rischio di risposte casuali. Nella seguente Fig. 31 è rappresentata la TPC dell'*Item4* dove è evidente come le modalità centrali abbiano le soglie molto vicine. La retta verticale individua le probabilità di passare da una categoria di risposta alla successiva che ha un individuo con PLP pari a 0 *logit*.

**Fig. 31 Threshold Probability Curve Item4 Ufficio A**

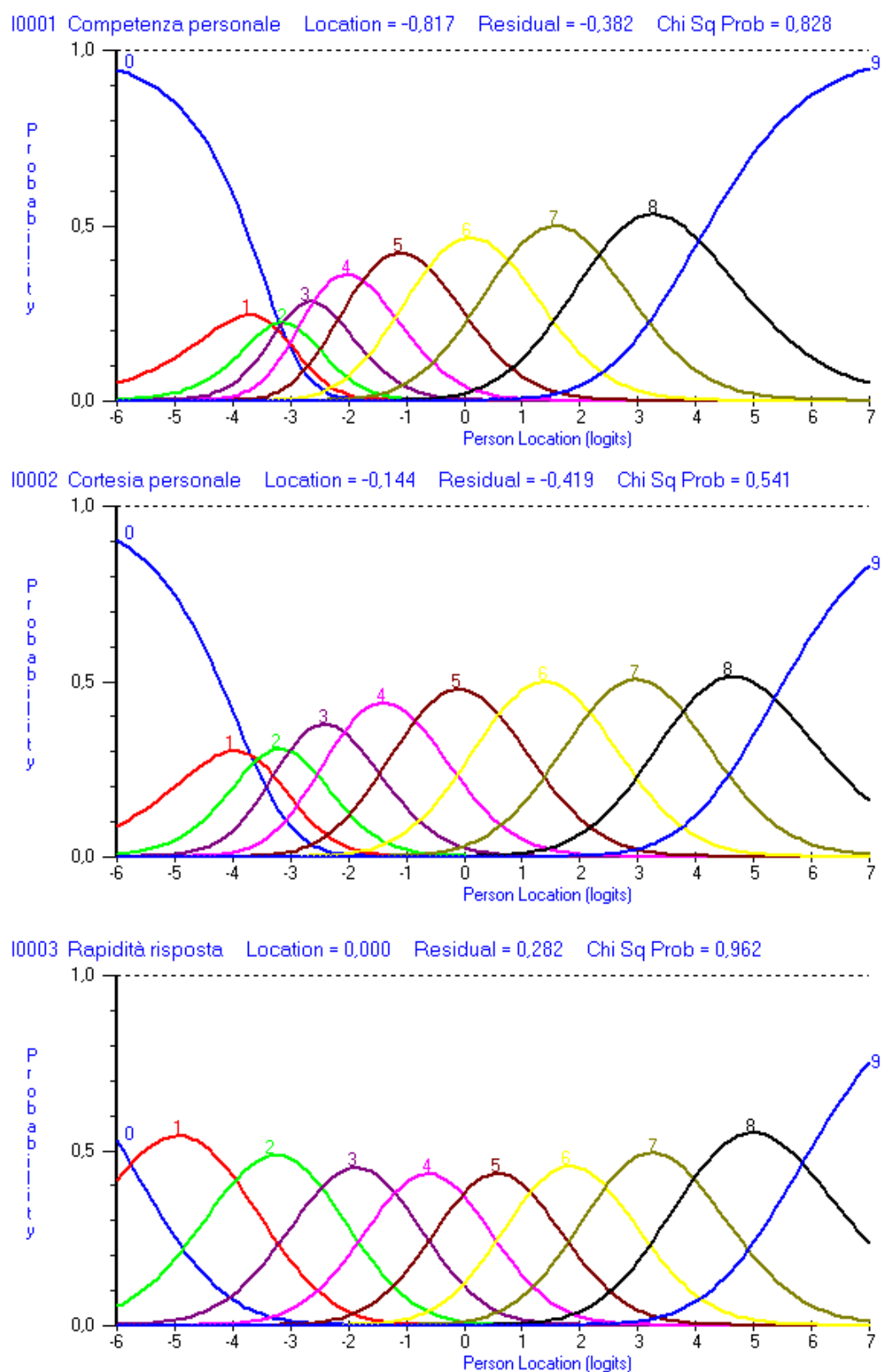


Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Le *Category Probability Curves* (CPC) rappresentano, per ogni quesito, la probabilità che un soggetto risponda con una certa modalità in funzione dei valori di PLP. Le intersezioni tra i grafici di valori consecutivi sono le soglie, cioè i valori per cui la probabilità di rispondere con un certo giudizio diventa inferiore a quella adiacente.

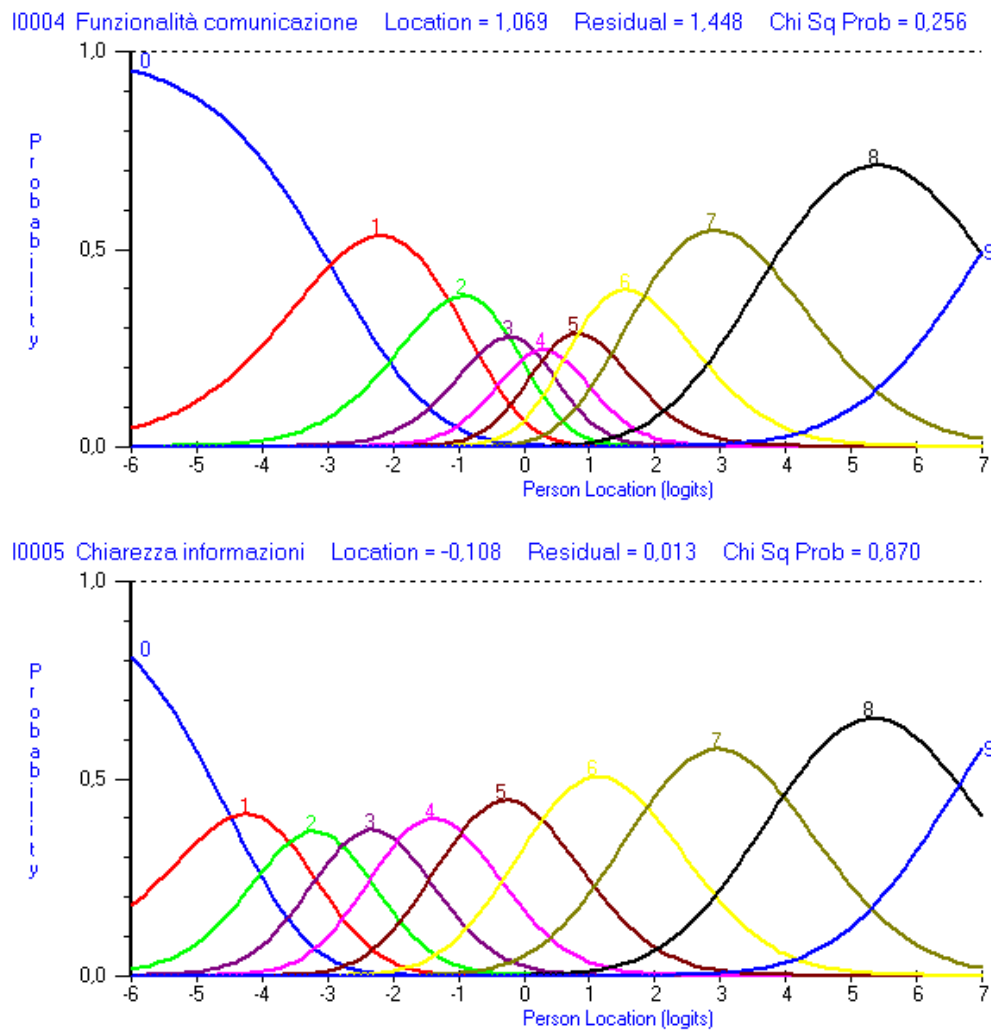
Le CPC dell'Ufficio A sono descritte nella seguente Fig. 32. Nella CPC1 è evidente l'inversione delle prime soglie, mentre nella CPC2 si nota la quasi sovrapposizione della prima e seconda stima. Le CPC3 e CPC5 presentano una distribuzione regolare delle soglie, che risultano invece molto vicine nei valori centrali nella CPC4.

**Fig. 32 Category Probability Curve Ufficio A**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 32 Category Probability Curve Ufficio A (segue)**



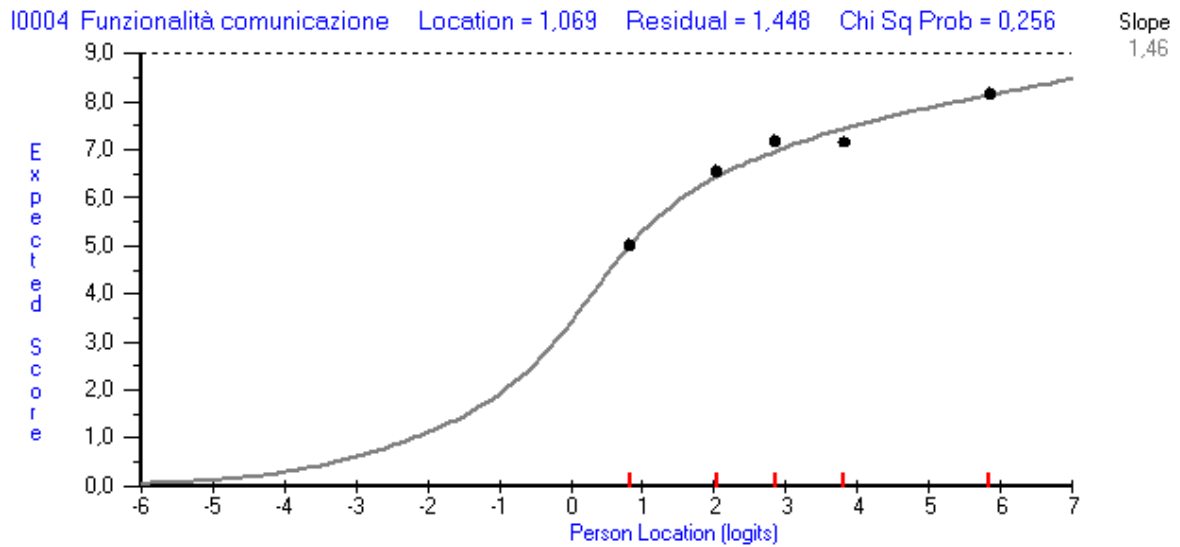
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Le *Item Characteristic Curve* (ICC) esprimono la probabilità, stimate con il RM, di successo sull'*item* per ogni possibile *location* di un individuo nel *continuum* e riportano anche i valori attesi per i  $k$  sottogruppi di crescente soddisfazione media usati per testare il modello (in questo ufficio  $k = 5$ ). Se i dati approssimano bene il modello RM i valori attesi dei  $k$  sottogruppi stanno sulla curva. Importante è anche la pendenza (*slope*) della ICC: se è elevata il modello consente una maggiore discriminazione tra le categorie di risposta. La pendenza delle ICC ha una relazione inversa con il grado di separazione delle soglie di un quesito: se queste sono molto vicine allora la ICC è più piatta.

La ICC4 dell'*Item4*, rappresentata nella Fig. 33, indica un non buon adattamento al modello dei dati.



**Fig. 33 Item Characteristic Curve Item4 Ufficio A**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

#### 4.2.1.2 Analisi dei dati dell'Ufficio A con il modello CUB

L'analisi dei dati con il modello CUB considera le modalità di risposta come espressioni discrete di un processo di scelta continuo. Gli *item* sono studiati singolarmente per verificarne l'adattamento ad una distribuzione mistura e stimarne le componenti di *feeling* e di *incertezza* nelle risposte (Iannario e Piccolo, 2010). Si verifica anche l'eventuale esistenza di una *modalità rifugio* (*shelter*), cioè di una risposta preferita dagli intervistati solo per semplificare una scelta complessa (Iannario, 2012)<sup>62</sup>.

Il *feeling* è una variabile che esprime la valutazione di un soggetto riguardo un *item*: in questa analisi descrive la qualità percepita dall'utente rispetto un fattore del servizio e aumenta al crescere di del parametro  $1 - \zeta$ , con  $\zeta \in [0, 1]$ .

La componente di *incertezza* è invece l'elemento personale di indeterminatezza intrinsecamente correlato a ogni scelta umana (Iannario e Piccolo, 2009). Si sottolinea come questa variabile non debba essere confusa con la *componente stocastica*, sempre presente nei risultati di un'indagine campionaria. Il parametro  $\pi \in (0, 1]$  è correlato inversamente al grado di incertezza dell'intervistato. Quindi valori di  $\pi$  prossimi a 0 denotano scelte estremamente incerte, mentre valori prossimi a 1 indicano risposte dettate quasi esclusivamente dal *feeling* verso l'*item*.

<sup>62</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.11 *Modello CUB*.

Il valore  $\frac{1-\hat{\pi}}{m}$ , dove  $1 - \hat{\pi}$  è la stima della componente di incertezza e  $m$  il numero delle possibili risposte, esprime la quota d'incertezza delle risposte all'*item* in riferimento al numero di possibili modalità.

La bontà d'adattamento del modello è espresso dall'*Indice di Dissimilarità Normalizzato* (DISS), che esprime la quota di unità statistiche da spostare tra i valori della distribuzione per ottenere un adattamento perfetto. Esperienze empiriche e simulazioni fanno ritenere che un modello CUB sia accettabile quando  $DISS < 0.12$  (Iannario e Piccolo, 2010).

Per l'analisi è utilizzato il programma CUB 2.0 scaricabile dal sito [www.dipstat.unina.it](http://www.dipstat.unina.it).

Nella Tab. 25 sono riportate le stime dei parametri dei modelli CUB per l'Ufficio A, ottenute dal campione totale di numerosità 110. Tutti i valori sono statisticamente significativi.

**Tab. 25 Stime dei parametri CUB Ufficio A**

Item	Attributi	$\hat{\xi}$ (DS)	$\hat{\pi}$ (DS)	$\frac{1-\hat{\pi}}{m}$ (DS)	DISS
I0001	Competenza personale	0.1302 (0.0112)	0.9644 (0.0249)	0.0036 (0.0025)	0.0929
I0002	Cortesie personale	0.2116 (0.0139)	0.9568 (0.0328)	0.0043 (0.0033)	0.1169
I0003	Rapidità risposta	0.2339 (0.0145)	0.9524 (0.0355)	0.0048 (0.0035)	0.1031
I0004	Funzionalità comunicazione	0.2194 (0.0146)	0.9287 (0.0392)	0.0071 (0.0039)	0.1185
I0005	Chiarezza informazioni	0.2202 (0.0137)	0.9852 (0.0202)	0.0015 (0.0020)	0.0948

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La modellizzazione CUB sembra adattarsi abbastanza bene ai dati poiché tutti gli indici DISS sono inferiori a 0.12. Le quote d'incertezza  $\frac{1-\hat{\pi}}{m}$  sono molto basse, ciò è dovuto anche al fatto che  $m = 10$  e quindi l'incertezza si distribuisce su relativamente molte modalità. L'*Item1* si conferma quello più apprezzato dagli utenti e presenta una quota di incertezza tra le più basse (0.0036). Il quesito con la maggior incertezza è l'*Item4*,

che è già risultato poco stabile nell'analisi Rasch. L'attributo con minor incertezza è la chiarezza delle informazioni.

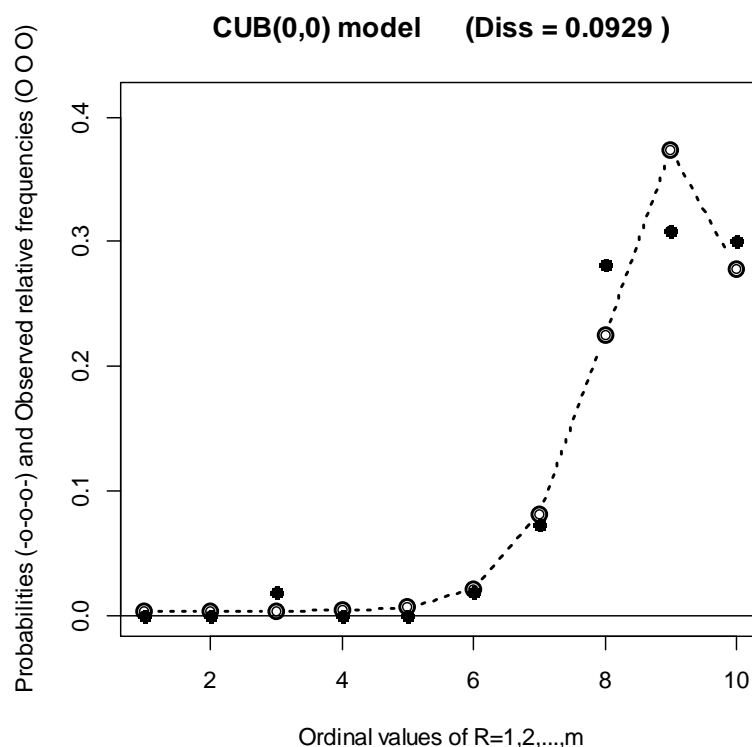
Nelle seguenti figure sono rappresentati i modelli CUB relativi ai 5 *item* della qualità effettiva dell'ufficio A.

Dall'analisi grafica del modello relativo all'*Item1* si evince come le tre modalità superiori ottengano praticamente la stessa frequenza empirica, mentre le valutazioni inferiori siano scarsamente scelte dall'utenza. Non è evidente alcuna modalità *shelter*.

Nell'*Item2* sono le ultime due modalità ad avere una frequenza simile.

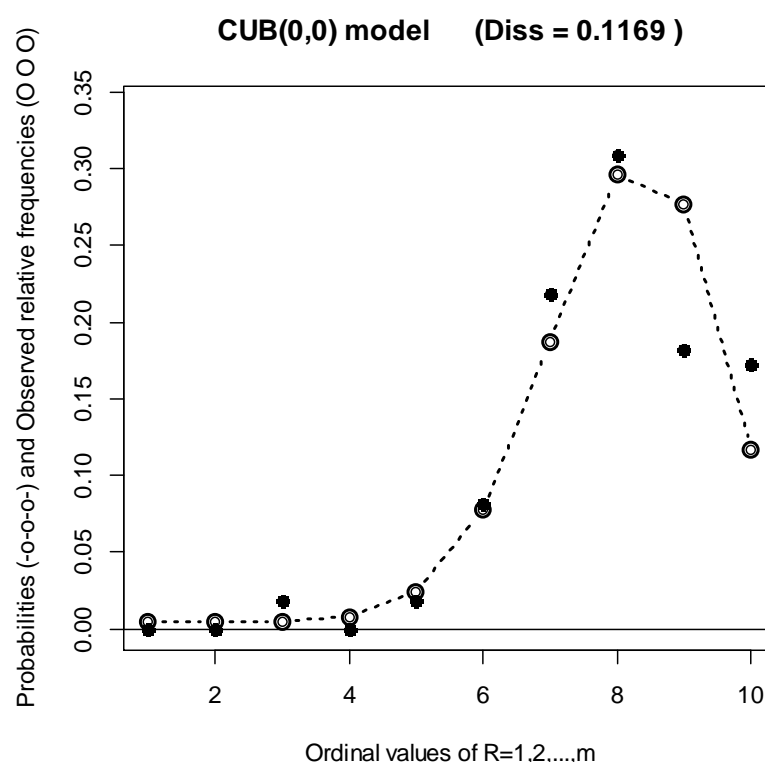
Gli *Item4* e *Item5* sembrano presentare una modalità *shelter* nel valore 8, ma l'analisi CUB non conferma la significatività di tale ipotesi.

**Fig. 34 *Item1* Competenza del personale Ufficio A**



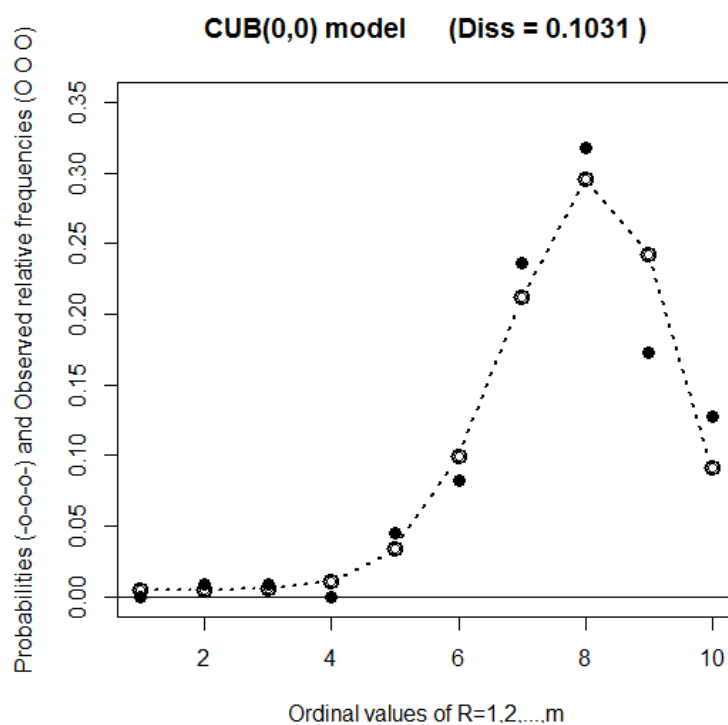
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 35 Item2 Cortesia del personale Ufficio A**



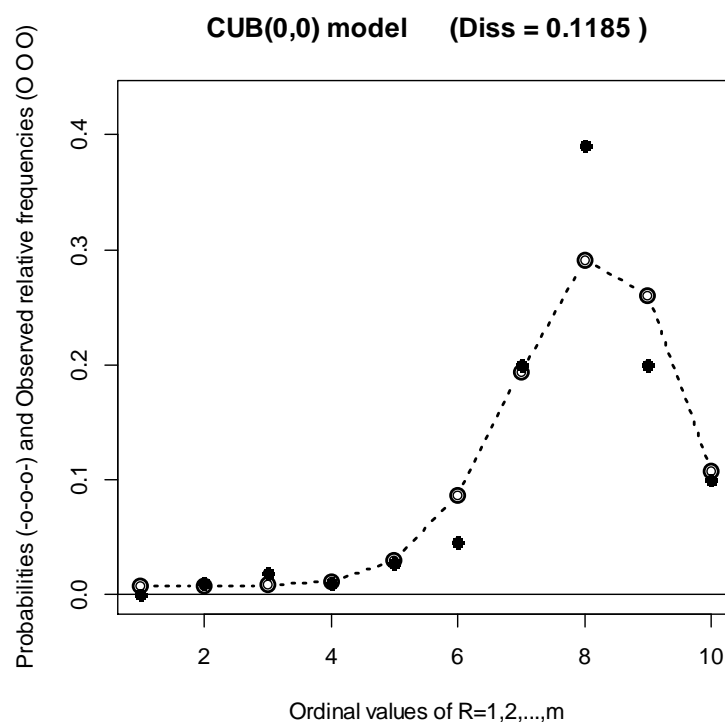
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 36 Item3 Rapidità della risposta Ufficio A**



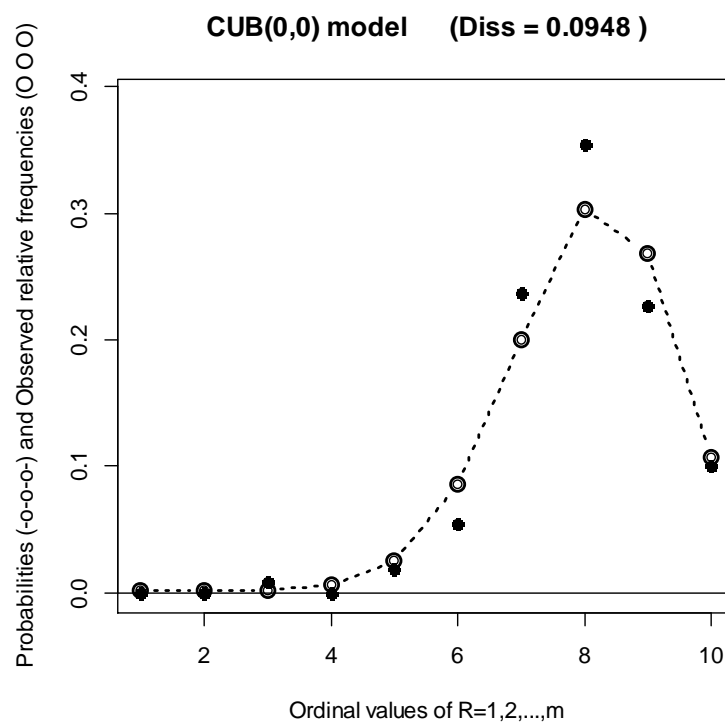
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 37 Item4 Funzionalità della comunicazione Ufficio A**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 38 Item5 Chiarezza delle informazioni Ufficio A**

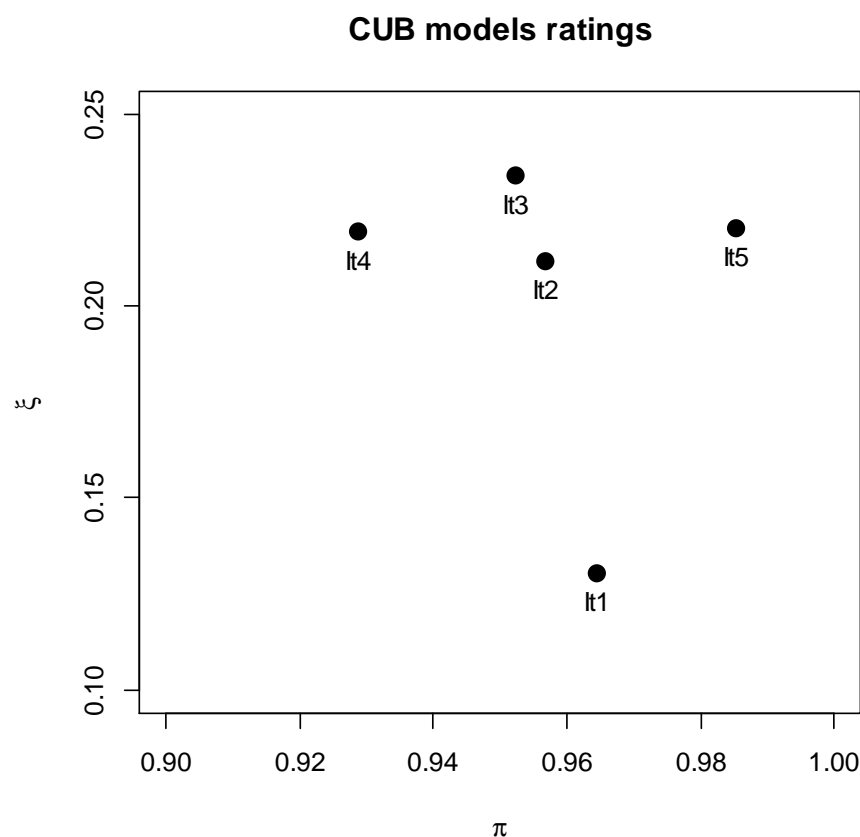


Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Dall'analisi con il modello CUB non si ottiene una classifica univoca degli attributi secondo la loro qualità, poiché si considera anche la componente di incertezza. Tuttavia è possibile effettuare un confronto dei diversi *item* rappresentandone le stime dei parametri nel corrispondente spazio parametrico: poiché  $1 - \pi$  quantifica la propensione dei rispondenti a fornire risposte totalmente casuali, più  $\pi$  è spostato a destra del quadrato unitario e più le valutazioni espresse riflettono risposte ben definite; analogamente dato che  $1 - \zeta$  misura la forza del *feeling* espresso dai soggetti nei confronti di una valutazione positiva dell'*item*, più  $\zeta$  è vicino al bordo superiore del quadrato unitario e meno l'attributo è soddisfacente.

Nella Fig. 39 sono riportati i valori delle stime dei parametri  $\pi$  e  $\zeta$  relativi ai diversi quesiti dell'Ufficio A (si noti che le dimensioni del quadrato non sono unitarie per permettere una maggiore discriminazione grafica tra gli *item*). La cortesia si conferma il fattore con la più alta soddisfazione associata a una bassa incertezza, mentre la comunicazione, a fronte di una soddisfazione sostanzialmente paragonabile a quella degli altri fattori (con l'eccezione della cortesia), evidenzia una maggiore componente di incertezza.

**Fig. 39 Stime dei parametri CUB Ufficio A**

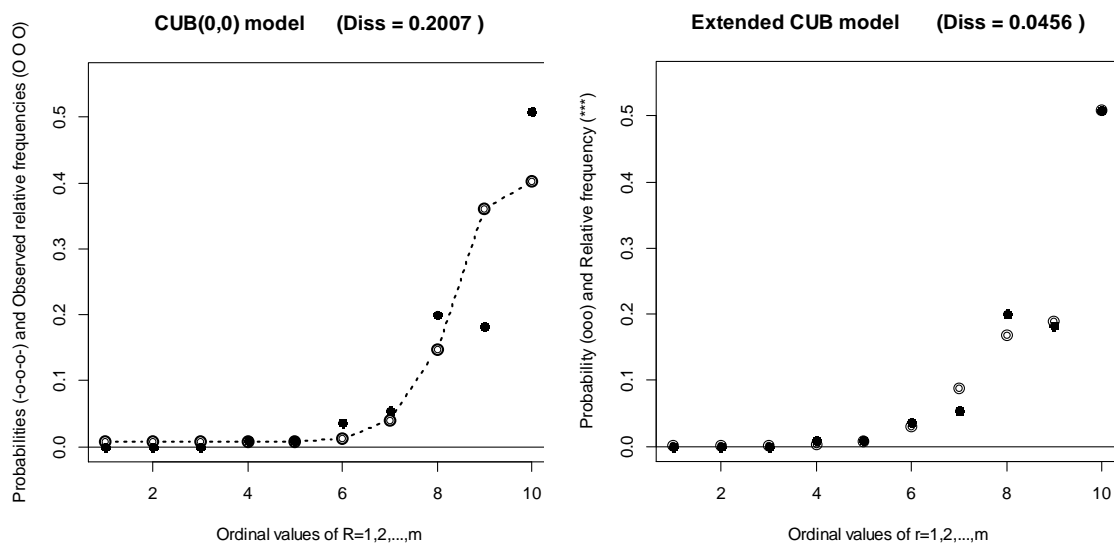


Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Il modello CUB consente l'analisi dei dati anche in riferimento a delle covariate degli *item* o dei rispondenti. Per questo Ufficio sono stati testate come covariate l'età dei rispondenti e la loro anzianità di servizio, ma l'analisi non evidenzia differenze significative dai risultati senza covariate.

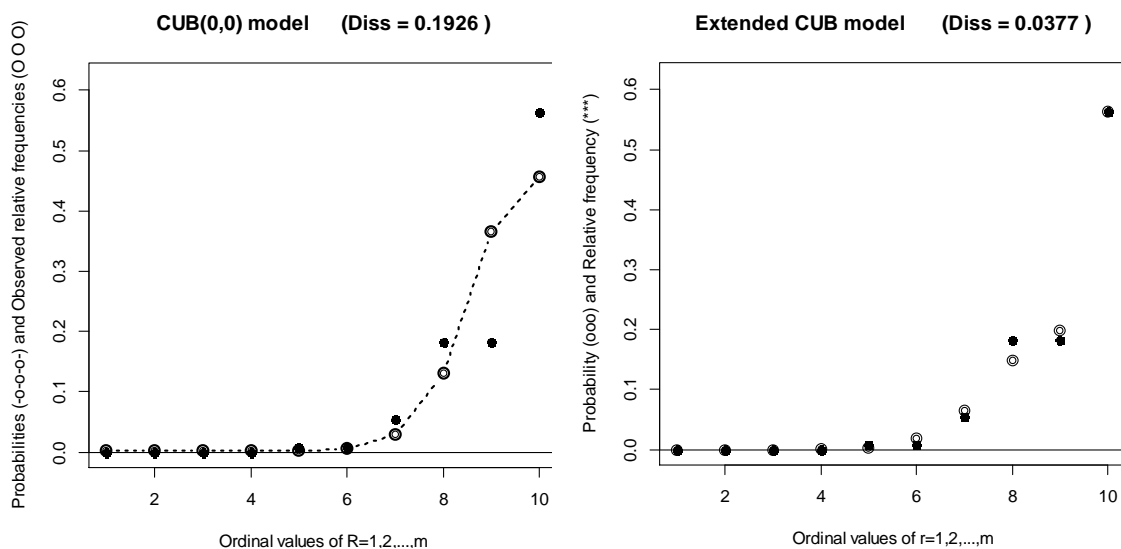
Effettuando l'analisi sugli *item* relativi alla qualità attesa si nota come in 4 quesiti su 5 il valore modale sia il punteggio massimo 10. Inoltre, come rappresentato nelle Fig. 40 e Fig. 41, è presente negli *item* 4 e 5 l'effetto *shelter* con modalità rifugio proprio nel valore 10: i soggetti, quindi, sembrano scegliere preferibilmente il punteggio massimo.

**Fig. 40 Effetto *shelter* =10 Item4 QA Ufficio A**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 41 Effetto *shelter* =10 Item5 QA Ufficio A**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

### 4.2.2 Ufficio B

L'Ufficio B fornisce alle imprese che aderiscono alle sue iniziative di carattere usualmente promozionale dei servizi solitamente gratuiti, a meno di spese di segreteria.

Per l'indagine sul CSI dell'ufficio B i questionari sono inviati per *e-mail* agli utenti e autocompilati. In caso di non rinvio delle risposte gli utenti sono contattati telefonicamente e le informazioni sono raccolte mediante intervista.

I questionari ottenuti sono 83: in questa analisi sono considerati 6 *item* relativi alla qualità effettiva che presentano diverse *non risposte*. Inoltre 12 soggetti attribuiscono tutte valutazioni massime agli *item* considerati mentre altri 6 scelgono valutazioni tutte uguali.

Le frequenze relative delle valutazioni valide dei 6 quesiti sono riassunte nella seguente Tab. 26 e indicano che, come nell'ufficio A, le modalità con valutazione insufficiente sono poco usate. Il *top-box* evidenzia come l'utenza sia generalmente soddisfatta del servizio fornito.

**Tab. 26 Distribuzione frequenze relative *item* QE Ufficio B (83 questionari)**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Chiarezza informazioni	.00	.00	.02	.00	.01	.04	.11	.37	.24	.21	.97
I0002	Competenza personale	.00	.00	.01	.00	.01	.01	.11	.35	.27	.23	.98
I0003	Cortesie personale	.00	.00	.00	.00	.01	.05	.08	.29	.25	.33	.99
I0004	Accesso telefonico	.01	.00	.00	.00	.01	.03	.13	.42	.22	.19	.98
I0005	Affidabilità servizio	.01	.00	.01	.00	.01	.06	.12	.32	.26	.21	.97
I0006	Materiale informativo	.01	.00	.00	.00	.01	.04	.26	.35	.17	.16	.98

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

L'analisi SERVQUAL sui fattori del servizio fornisce i risultati riportati nella seguente Tab. 27, con una CSI totale di 8.34.



**Tab. 27 Risultati SERVQUAL Ufficio B**

Item	Attributi	QA	QE	$\Delta Q$
I0001	Chiarezza informazioni	9.40	8.31	-1.09
I0002	Competenza personale	9.14	8.48	-0.66
I0003	Cortesie personale	8.69	8.69	0.00
I0004	Accesso telefonico	8.89	8.29	-0.60
I0005	Affidabilità servizio	9.35	8.23	-1.12
I0006	Materiale informativo	9.01	8.05	-0.96
<b>Globale</b>		9.08	8.34	-0.74

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Gli attributi a cui è data maggiore importanza sono la chiarezza delle informazioni e l'affidabilità del servizio, che sono anche quelli per cui si registrano i maggiori *gap* tra qualità effettiva e qualità percepita. Meno rilievo è attribuito alla cortesia del personale che, in media, rispetta le aspettative dell'utenza, ottenendo anche il giudizio più positivo per la qualità effettiva. Il fattore che presenta la minor qualità percepita è il materiale informativo.

#### **4.2.2.1 Analisi dei dati dell'Ufficio B con il modello di Rasch**

Nella fase preliminare di ricerca dei *misfit person* sono eliminati 16 questionari: 12 perché presentano tutte valutazioni massime e quindi, secondo il RM, non discriminano gli *item*; 4 perché hanno un *person fit residual* superiore al valore critico di 2.5, rispetto al modello complessivo o rispetto ai singoli quesiti.

La successiva analisi degli *item fit residual* non evidenzia alcun quesito non significativo e quindi il RM adottato per l'ufficio B studia 67 individui e 6 *item*.

Le frequenze relative delle valutazioni valide sono riassunte nella seguente Tab. 28. Il *top-box* evidenzia un aumento dell'importanza relativa delle valutazioni negative che non si è riscontrato nell'ufficio A: in questo studio sono eliminati 12 questionari che riportano solo valori massimi e ciò provoca un peggioramento relativo dei giudizi sulla qualità percepita. Si noti, infatti, il drastico calo delle frequenze del voto massimo.

**Tab. 28 Distribuzione frequenze relative *item* QE Ufficio B (67 questionari)**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Chiarezza informazioni	.00	.00	.03	.00	.01	.04	.12	.45	.28	.06	.96
I0002	Competenza personale	.00	.00	.02	.00	.02	.02	.13	.42	.33	.08	.96
I0003	Cortesie personale	.00	.00	.00	.00	.02	.05	.08	.35	.31	.20	.98
I0004	Accesso telefonico	.02	.00	.00	.00	.02	.03	.14	.48	.25	.06	.96
I0005	Affidabilità servizio	.02	.00	.02	.00	.02	.08	.13	.28	.31	.06	.94
I0006	Materiale informativo	.02	.00	.00	.00	.02	.05	.29	.29	.42	.00	.96

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La Tab. 29 riporta le statistiche globali del RM dell'Ufficio B.

**Tab. 29 Statistiche Globali RM Ufficio B**

ITEM-PERSON INTERACTION				
	ITEMS		PERSONS	
	Location	Fit Residual	Location	Fit Residual
Mean	0.000	0.036	4.836	-0.362
SD	0.572	0.844	3.508	1.119
ITEM-TRAIT INTERACTION			RELIABILITY INDICES	
Total Item Chi Squ.		24.185	Separation Index	0.967
Total Deg. of Freedom		24	Cronbach Alpha	N/A
Total Chi Squ. Prob.		0.451065		
POWER OF TEST-OF-FIT		EXCELLENT	Based on SepIndex of 0.967	

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La media delle *location* degli *item* è ovviamente 0, mentre la loro DS è 0.572. L'*Item Fit Residual* ha una media pari a 0.036 e una DS pari a 0.844: questi valori possono essere considerati buone approssimazioni dei valori attesi 0 e 1 in un campione di dimensione ridotta come quello analizzato.

In questo Ufficio la media delle *location* degli individui è pari a 4.836 ed evidenzia quindi una discreta soddisfazione degli utenti, anche se con una variabilità abbastanza elevata essendo  $DS = 3.508$ . Il *Person Fit Residual* ha media = -0.362 e  $DS = 1.119$ .

In quest'analisi RUMM 2010 non calcola l' $\alpha$  di *Cronbach* poiché ci sono delle risposte mancanti. Il *Person Separation Index* vale 0.967 e quindi il modello presenta un *Power of test of fit* considerato come *eccellente*.

Anche in questo ufficio sono utilizzati per il calcolo dell'*Item-Trait Interaction* 5 gruppi e si ottiene un Chi Quadro empirico di 24.185 con 24 g.d.l. ( $I = 6$  item e  $k = 5$  gruppi) e una probabilità di osservare un valore maggiore pari a 0.451065. Non si può quindi rifiutare l'ipotesi nulla di buon adattamento dei dati al modello.

Per analizzare i singoli quesiti si utilizzano gli *Individual Item Fit* riportati nella seguente Tab. 30, dove gli *item* sono ordinati in senso crescente secondo gli ILP:

**Tab. 30 Stima dei parametri RM *item* QE Ufficio B**

Item	Attributi	<i>Location</i>	DS	<i>Residual</i>	Chi Quadro	Prob.	g.d.l.
I0003	Cortesie personale	-0.727	0.186	1.223	2.659	0.616474	4
I0002	Competenza personale	-0.565	0.208	-1.119	2.659	0.616419	4
I0001	Chiarezza informazioni	-0.110	0.192	-0.337	3.563	0.468307	4
I0004	Accesso telefonico	0.241	0.190	0.426	3.951	0.412677	4
I0005	Affidabilità servizio	0.429	0.181	-0.500	4.493	0.343325	4
I0006	Materiale informativo	0.732	0.198	0.525	6.86	0.143502	4
Globale		0.000	0.572	0.036	24.185	0.451065	24

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

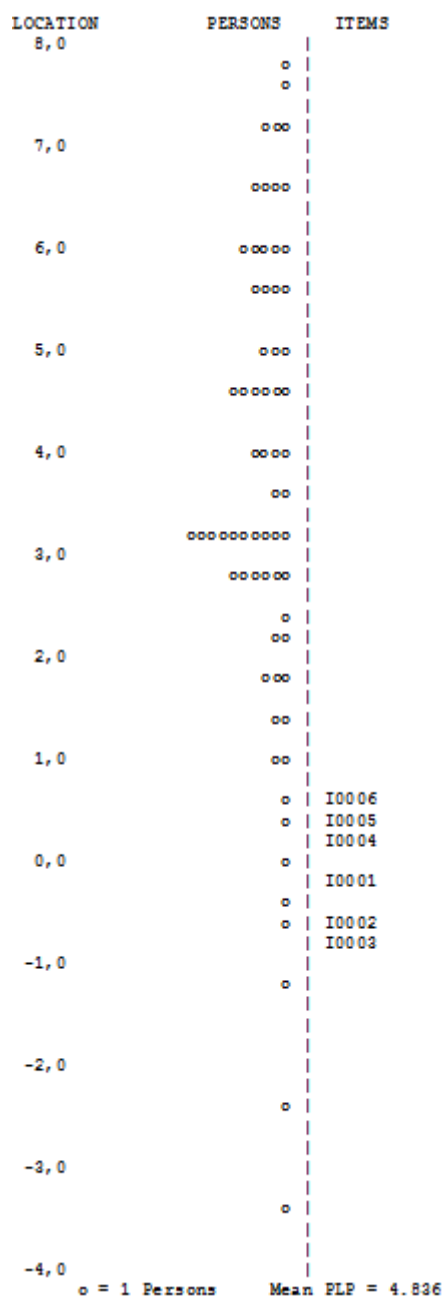
Gli *item* presentano tutti delle probabilità del Chi Quadro tali da essere considerati significativi. Tuttavia, se si effettua una simulazione aumentando artificialmente la numerosità campionaria a 130, la probabilità dell'*Item6* scende al di sotto di 0.05. quindi il quesito che riguarda il materiale informativo sembra poco stabile.

L'ordine di qualità proposto dal RM (3, 2, 1, 4, 5, 6) è lo stesso ottenuto col SERVQUAL: cortesia e competenza del personale sono i più apprezzati come qualità, mentre il materiale informativo ha la valutazione peggiore.

Gli *Item Fit Residual* sono elevati soprattutto per gli *Item3* e *Item2*.

Nella Fig. 42 è rappresentata la *Item-Person Map* dell'Ufficio B. Anche in questo caso gli attributi sono abbastanza simili come qualità e la distribuzione dei soggetti evidenzia una generale soddisfazione, con pochi soggetti insoddisfatti.

**Fig. 42 Item-Person Map Ufficio B**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Nella Tab. 31 sono riportati i valori dei parametri soglia stimati per gli *item* dell'Ufficio B.

**Tab. 31 Stime dei parametri soglia RM Ufficio B**

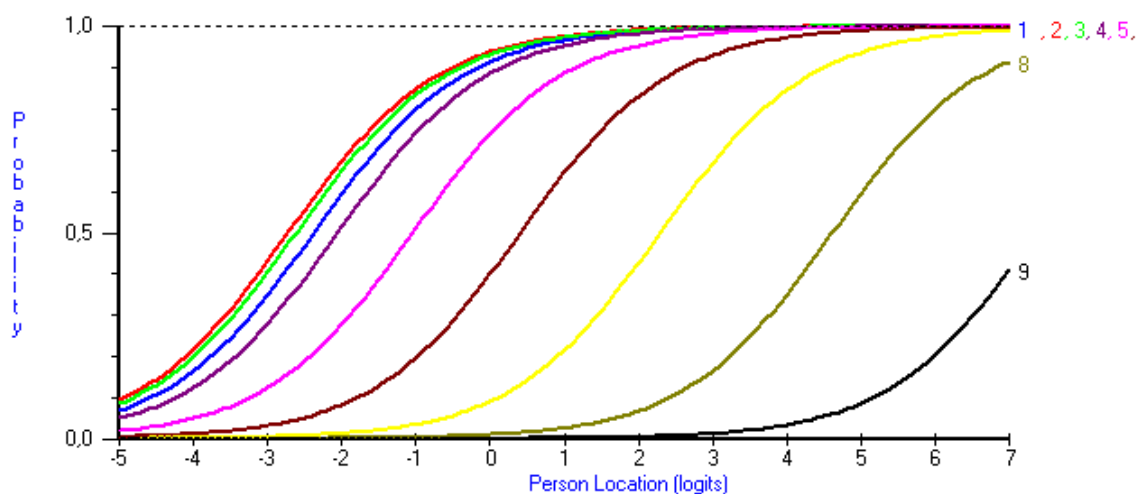
Item	Attributi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I0001	Chiarezza informazioni	-4.73	-3.73	-2.95	-2.18	-1.25	0.07	1.95	4.60	8.22
I0002	Competenza personale	-2.24	-3.34	-3.67	-3.26	-2.16	-0.41	1.94	4.86	8.28
I0003	Cortesia personale	0.09	-2.68	-3.82	-3.61	-2.38	-0.43	1.91	4.35	6.57
I0004	Accesso telefonico	1.78	-2.46	-4.44	-4.59	-3.32	-1.06	1.78	4.78	7.55
I0005	Affidabilità servizi	-2.81	-3.15	-3.05	-2.48	-1.47	-0.02	1.87	4.19	6.93
I0006	Materiale informativo	0.68	-3.14	-4.86	-4.83	-3.42	-0.98	2.12	5.54	8.90

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

In grassetto sono evidenziate le soglie che non rispettano l'andamento monotono crescente. Nell'ufficio B solo l'*Item1* presenta un comportamento regolare. Gli altri quesiti evidenziano tutti delle inversioni soprattutto nelle modalità più basse. Le valutazioni superiori risultano invece distinguibili: si noti come nell'*Item6* sia molto difficile assegnare un punteggio massimo.

Nella seguente Fig. 43 è rappresentata come esempio la TPC dell'*Item5* dove è evidente come le modalità più basse abbiano le soglie molto vicine.

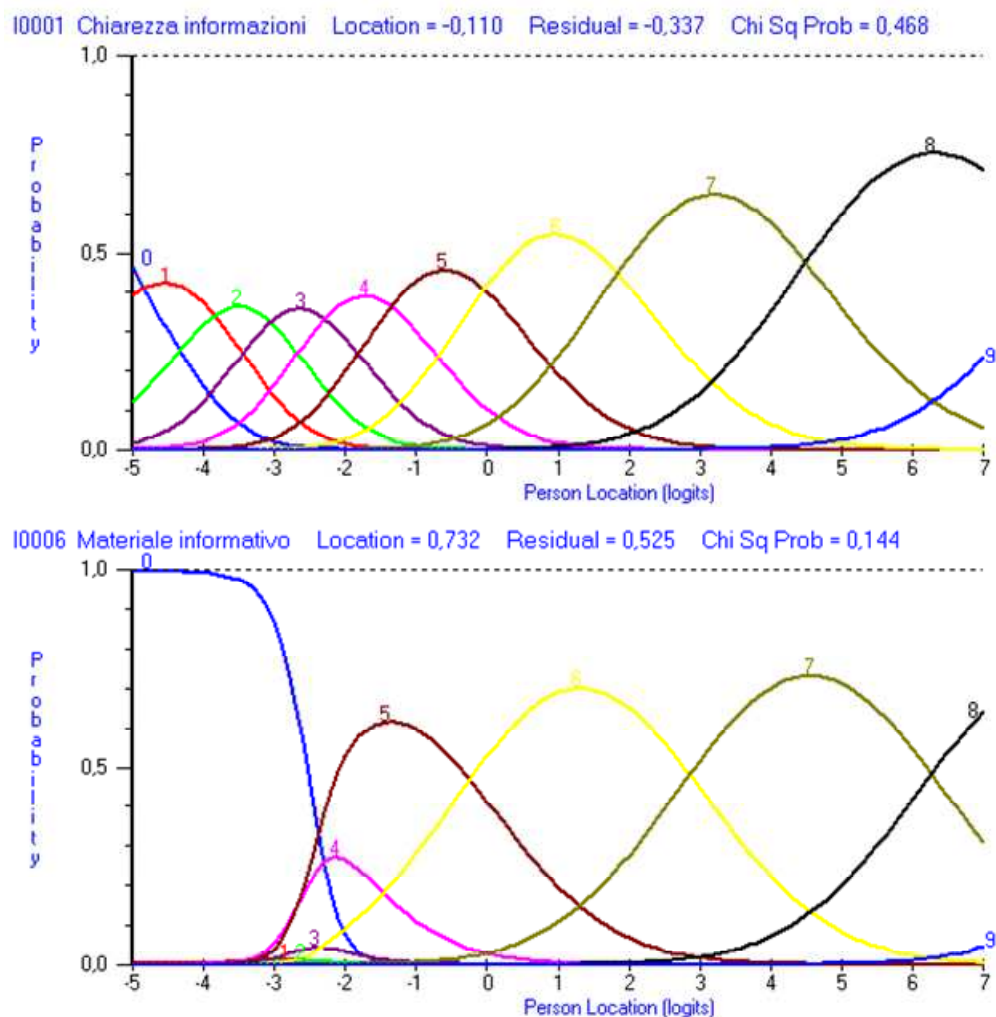
**Fig. 43 Threshold Probability Curve Item5 Ufficio B**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Di conseguenza solo la CPC dell'*Item1* presenta un andamento regolare, anche se le curve di probabilità delle modalità più basse sono molto sovrapposte. Le altre CPC evidenziano inversioni delle soglie e modalità le cui probabilità non sono le più alte in nessun intervallo di valori PLP. Nella seguente Fig. 44 sono riportate come esempio la CPC1, che ha le soglie monotone crescenti, e la CPC6, che presenta invece la sovrapposizione delle curve dei valori inferiori.

**Fig. 44 CPC1 e CPC6 Ufficio B**

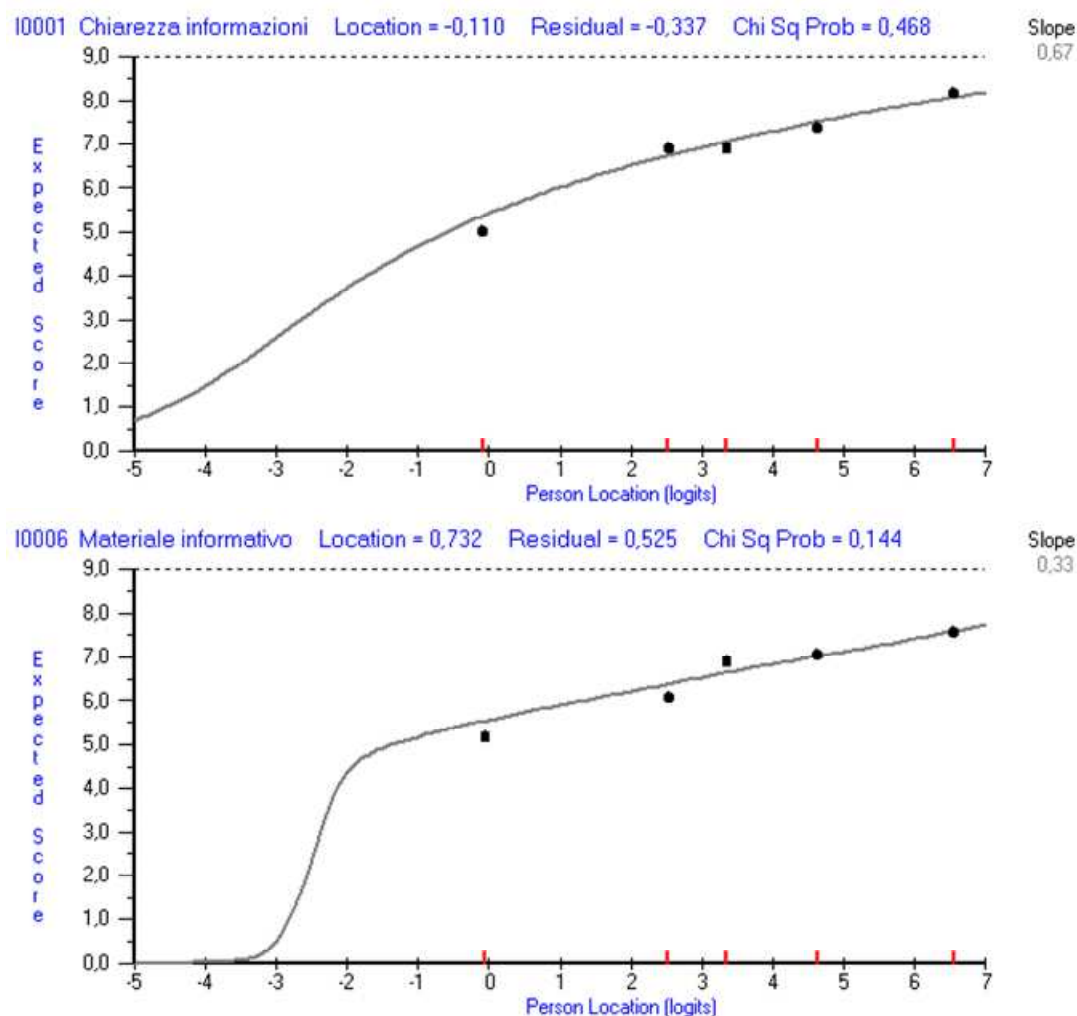


Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Le ICC dell'Ufficio B mostrano in generale un non buon adattamento al modello dei dati, soprattutto per il gruppo con soddisfazione minore che è sottostimato da tutti gli *item* a eccezione dell'*Item3*. Le pendenze sono piuttosto basse e ciò indica una non buona discriminazione dei soggetti a seconda del loro PLP. Nella seguente Fig. 45 sono rappresentate a titolo di esempio le ICC1 e ICC6. Si noti come l'*Item6*, che ha un valore

della probabilità del Chi Quadro inferiore a quello dell'*Item1*, presenti un peggior adattamento dei valori medi attesi alla curva.

**Fig. 45 ICC1 e ICC6 Ufficio B**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

#### 4.2.2.2 Analisi dei dati dell'Ufficio B con il modello CUB

Per l'analisi dei dati dell'Ufficio B con il modello CUB sono eliminati 7 questionari a causa della presenza di *non risposte*: la numerosità campionaria è così ridotta da 83 a 76.

Nella Tab. 32 sono riportate le stime dei parametri dei modelli CUB per l'Ufficio B. Tutti i valori sono statisticamente significativi.

**Tab. 32 Stime dei parametri CUB Ufficio B**

Item	Attributi	$\hat{\xi}$ (DS)	$\hat{\pi}$ (DS)	$\frac{1-\hat{\pi}}{m}$ (DS)	DISS
I0001	Chiarezza informazioni	0.1687 (0.0151)	0.9491 (0.0360)	0.0051 (0.0036)	0.1432
I0002	Competenza personale	0.1610 (0.0148)	0.9688 (0.0304)	0.0031 (0.0030)	0.1220
I0003	Cortesie personale	0.1462 (0.0167)	1 (0.0546)	0.0000 (0.0055)	0.1449
I0004	Accesso telefonico	0.1808 (0.0153)	0.9700 (0.0292)	0.0030 (0.0029)	0.1657
I0005	Affidabilità servizio	0.1727 (0.0161)	0.99307 (0.0465)	0.0069 (0.0046)	0.0961
I0006	Materiale informativo	0.2099 (0.0160)	0.9703 (0.0292)	0.0030 (0.0029)	0.1820

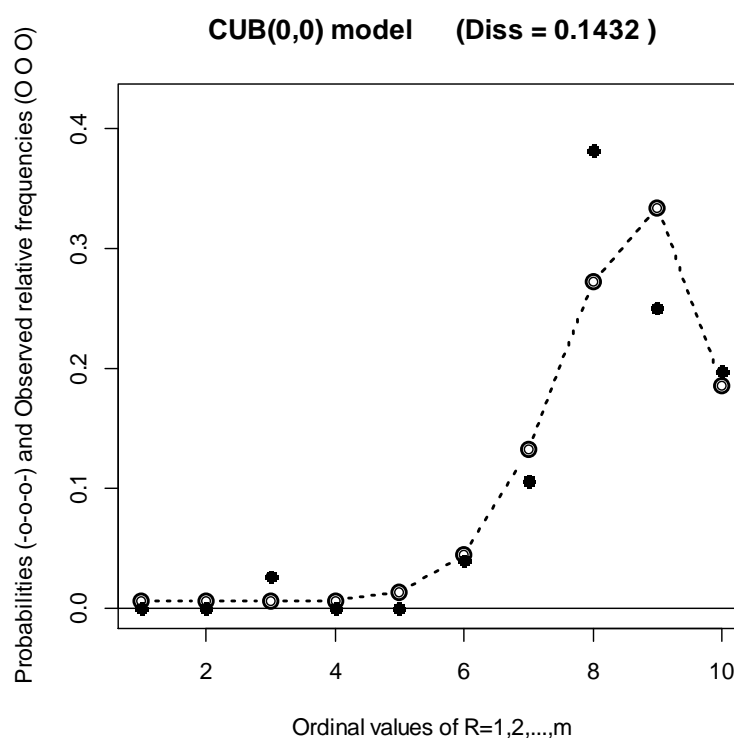
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

I dati non sono molto ben rappresentati dal modello come evidenziato dagli alti valori del DISS: ciò può essere dovuto alla non elevata numerosità campionaria. Le quote d'incertezza  $\frac{1-\hat{\pi}}{m}$  sono comunque molto basse, anche a causa del relativamente elevato valore di  $m$ .

Dall'analisi grafica si evince come in quasi tutti gli *item* la modalità 8 sia modale, anche se l'elaborazione CUB non evidenzia effetti *shelter* statisticamente significativi. Nell'*Item3* l'approssimazione peggiore si ha nelle tre modalità superiori che presentano un andamento irregolare: nell'analisi di Rasch questo quesito ottiene il peggiore *Fit Residual*. Invece negli *Item4* e *Item6* sono le frequenze molto simili delle ultime 2 modalità che determinano una non buona approssimazione.

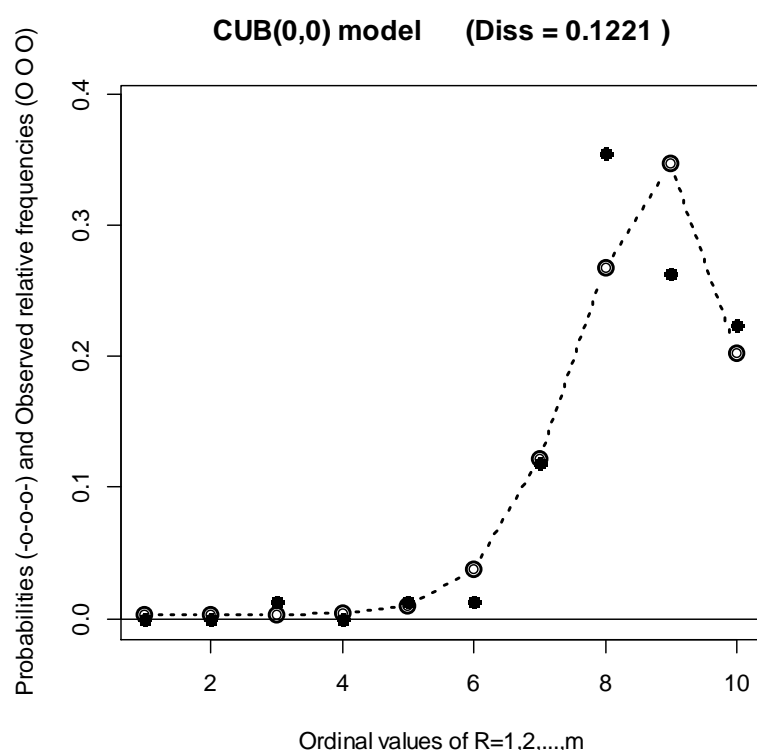


**Fig. 46 Item1 Chiarezza delle informazioni Ufficio B**



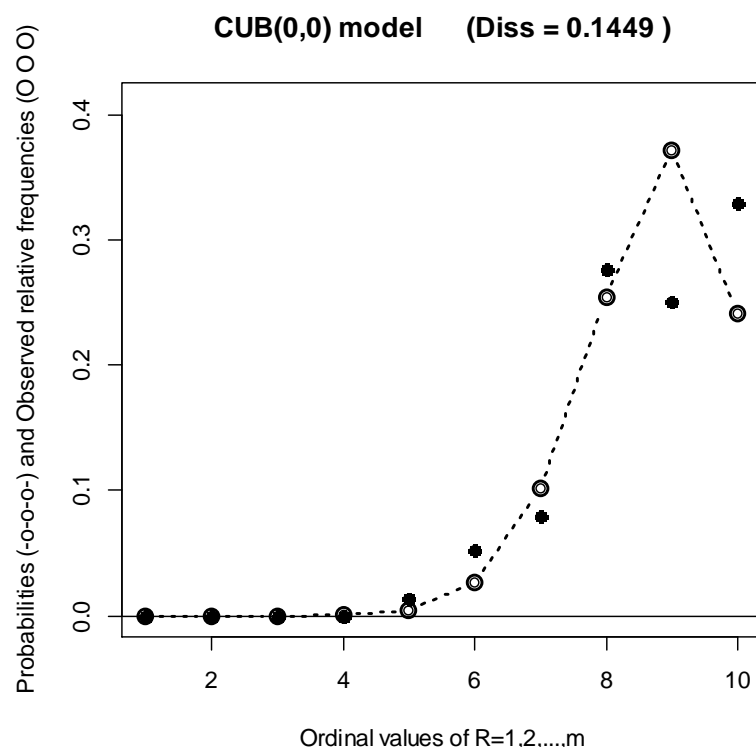
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 47 Item2 Competenza del personale Ufficio B**



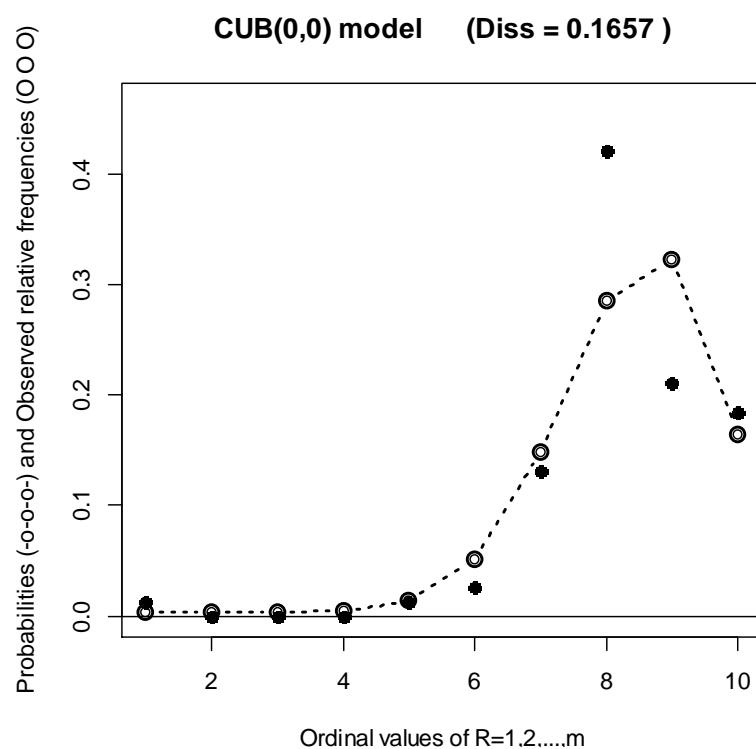
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 48 Item3 Cortesia del personale Ufficio B**



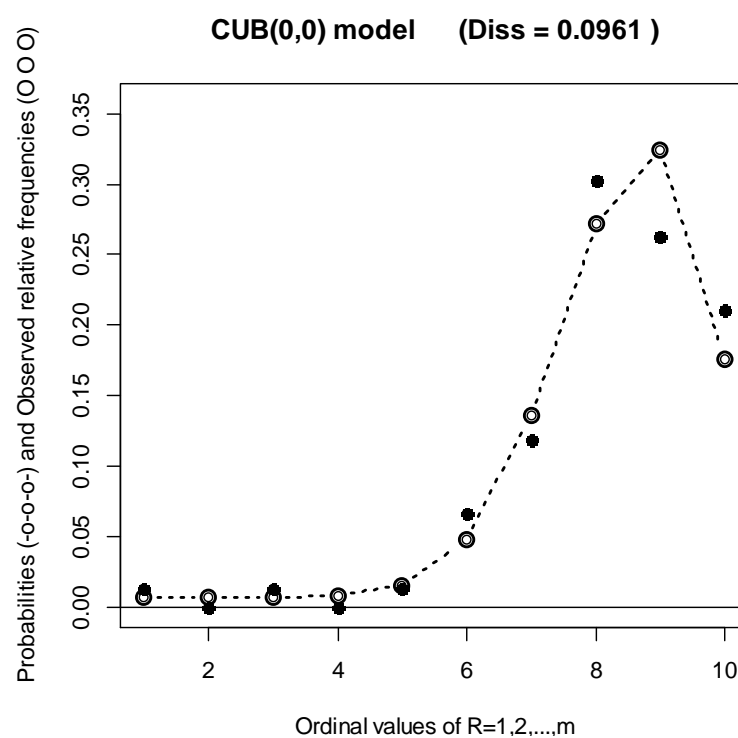
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 49 Item4 Accesso Telefonico Ufficio B**



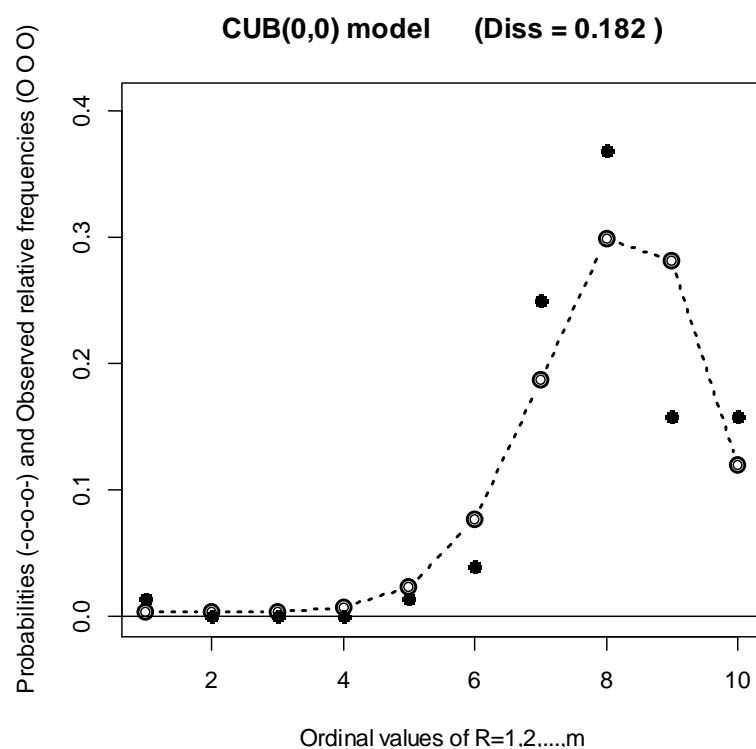
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 50 Item5 Affidabilità servizio Ufficio B**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 51 Item6 Materiale informativo Ufficio B**

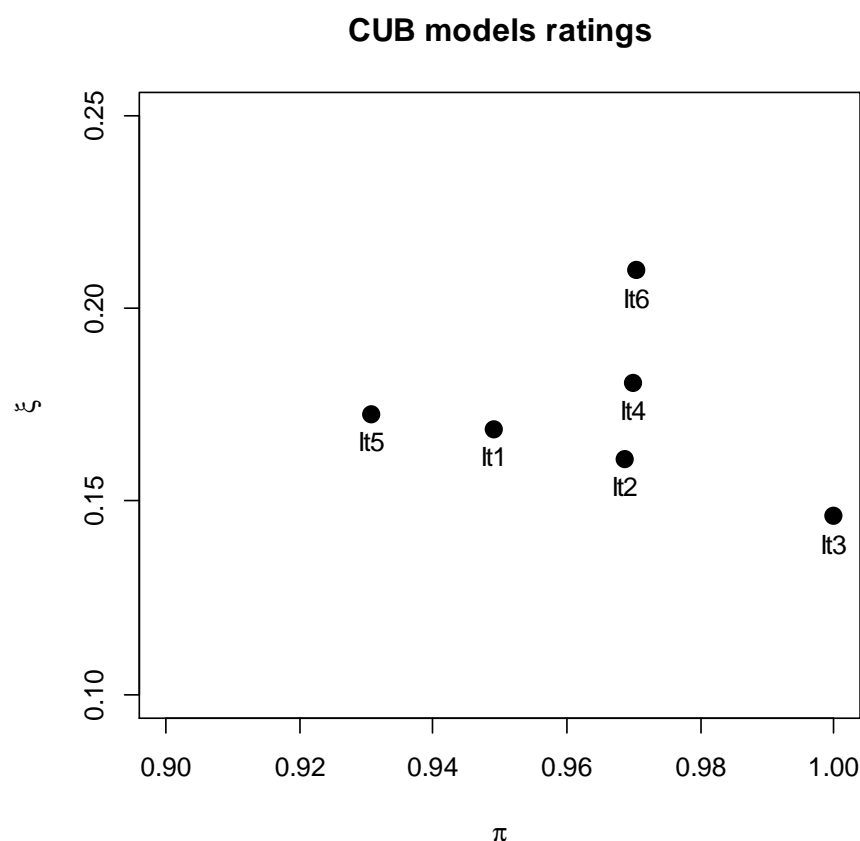


Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

In tutti i grafici si nota la scarsa, se non nulla, frequenza delle modalità inferiori. Provando a collassare solo i punteggi insufficienti non si ottengono miglioramenti significativi nell'adattamento. Invece accorpando le valutazioni insufficienti nel valore 1, le valutazioni sufficienti 6 e 7 nel valore 2, la valutazione buona 8 nel 3 e le ultime nel 4, si ottengono dei valori di DISS molto bassi.

Nella Fig. 52 sono riportati i valori delle stime dei parametri  $\pi$  e  $\xi$  relativi ai diversi quesiti (non accorpati) dell'Ufficio B (si noti che le dimensioni del quadrato non sono unitarie per permettere una maggiore discriminazione grafica tra gli *item*). La cortesia si conferma il fattore con la più alta soddisfazione associata alla minore incertezza, mentre l'affidabilità del servizio, a fronte di una soddisfazione sostanzialmente paragonabile a quella degli altri fattori, evidenzia una maggiore componente di incertezza. Il materiale informativo presenta la soddisfazione minore, come già rilevato nelle analisi SERVQUAL e Rasch.

**Fig. 52 Stime dei parametri CUB Ufficio B**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Analizzando gli *item* relativi alle aspettative si nota come tutti abbiano come valore modale 10 e 4 quesiti presentino l'effetto *shelter* proprio sul punteggio massimo.

### 4.2.3 Ufficio C

L'indagine CS nell'Ufficio C è rivolta a utenti privati che usufruiscono di uno specifico servizio gratuito la cui erogazione è affidata alla CCIAA di Udine dalla Regione Friuli Venezia Giulia.

Nella rilevazione relativa alla soddisfazione dell'utenza dell'Ufficio C sono raccolti 100 questionari, mediante intervista telefonica. Per calcolare il CSI sono considerati 5 *item*, 2 dei quali presentano numerose non risposte: al quesito relativo alla facilità di accesso telefonico all'ufficio 39 utenti non forniscono alcuna risposta, mentre 30 non valutano la facilità nel reperimento delle informazioni sul sito *internet*. Si può supporre che questi soggetti non abbiano usufruito rispettivamente dell'accesso telefonico e del sito *internet* dell'ufficio.

Le frequenze relative delle valutazioni valide dei 5 quesiti sono riassunte nella seguente Tab. 33. L'*item* che presenta la minor soddisfazione è la facilità di accesso telefonico che raccoglie il 14% di valutazioni negative.

**Tab. 33 Distribuzione frequenze relative *item* QE Ufficio C (100 questionari)**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Chiarezza informazioni	.00	.00	.00	.00	.02	.01	.04	.27	.14	.52	.98
I0002	Competenza personale	.00	.00	.01	.00	.00	.02	.04	.16	.19	.58	.99
I0003	Cortesie personale	.00	.00	.00	.00	.01	.01	.03	.13	.20	.62	.99
I0004	Accesso telefonico	.02	.00	.02	.00	.10	.07	.10	.16	.16	.38	.86
I0005	Informazioni sito	.00	.00	.00	.00	.03	.06	.11	.31	.24	.24	.97

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

L'analisi SERVQUAL sui fattori del servizio fornisce i risultati riportati nella seguente Tab. 34, con una CSI totale di 8.86.

L'attributo considerato più importante è la chiarezza delle informazioni, seguito dalla competenza del personale. L'attributo con minore aspettativa è l'accesso telefonico, che ha anche la peggior valutazione per quanto riguarda la qualità percepita. I *gap* tra le aspettative e le *performance* effettive sono relativamente bassi.

La cortesia è il fattore che riceve la migliore valutazione finale, superando perfino le aspettative degli utenti.

**Tab. 34 Risultati SERVQUAL Ufficio C**

Item	Attributi	QA	QE	$\Delta Q$
I0001	Chiarezza informazioni	9.56	9.06	-0.50
I0002	Competenza personale	9.48	9.22	-0.26
I0003	Cortesie personale	9.19	9.36	0.17
I0004	Accesso telefonico	8.89	8.20	-0.69
I0005	Informazioni sito	9.11	8.41	-0.70
Globale		9.25	8.85	-0.40

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

#### 4.2.3.1 Analisi dei dati dell'Ufficio C con il modello di Rasch

Per questo Ufficio la ricerca di un RM a cui i dati si adattino sufficientemente risulta particolarmente laboriosa poiché i modelli testati presentano tutti problemi di inversione delle soglie, non solo per le modalità inferiori ma anche per quelle più alte. Quindi anche gli RM in cui sono stati aggregati i giudizi insufficienti non presentano buoni indici di adattamento.

Tra gli RM analizzati si è deciso di illustrare un modello che comprende tutti gli *item* e con le modalità non aggregate per poter effettuare un confronto con i risultati del SERVQUAL, anche se l'adattamento non è dei migliori.

Sono esclusi 28 questionari perché presentano tutti valori massimi e 9 perché hanno un *fit residual* superiore a 2.5.

Le frequenze relative delle valutazioni dei 5 quesiti nei 63 questionari utilizzati nel RM sono riassunte nella seguente Tab. 35. In questo caso l'eliminazione dei *misfit person* ha sensibilmente modificato le distribuzioni, anche a causa dell'elevato numero di esclusi perché presentano tutti punteggi massimi. Anche così, tuttavia, l'attributo con i punteggi peggiori è l'accesso telefonico.

**Tab. 35 Distribuzione frequenze relative *item* QE Ufficio C (63 questionari)**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Chiarezza informazioni	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.06	.40	.19	.35	1.00
I0002	Competenza personale	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.06	.24	.25	.44	1.00
I0003	Cortesia personale	.00	.00	.00	.00	.00	.05	.05	.19	.27	.49	1.00
I0004	Accesso telefonico	.02	.00	.02	.00	.14	.07	.10	.21	.24	.19	.82
I0005	Informazioni sito	.00	.00	.00	.00	.02	.04	.13	.35	.33	.13	.98

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La Tab. 36 riporta le statistiche globali del modello RM così ottenuto.

**Tab. 36 Statistiche Globali RM Ufficio C**

ITEM-PERSON INTERACTION				
	ITEMS		PERSONS	
	Location	Fit Residual	Location	Fit Residual
Mean	0.000	0.340	3.902	-0.189
SD	2.396	0.285	1.325	0.904
ITEM-TRAIT INTERACTION			RELIABILITY INDICES	
Total Item Chi Squ.		18.268	Separation Index	0.863
Total Deg. of Freedom		10	Cronbach Alpha	N/A
Total Chi Squ. Prob.		0.050616		
POWER OF TEST-OF-FIT		EXCELLENT	Based on SepIndex of 0.863	

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Si nota immediatamente l'elevato valore della DS delle *location* degli *item*, pari a 2.396, che indica il fatto che gli attributi hanno dei valori di qualità molto diversi tra loro, al contrario di quanto accade nei due uffici analizzati in precedenza.

La DS degli *item fit residual* è 0.285, valore molto basso rispetto al valore atteso in caso di un buon adattamento, che è pari a 1.

Inoltre, in quest'analisi, sono utilizzati solo  $k = 3$  gruppi di controllo per valutare la *Item-Trait Interaction* tramite la statistica Chi Quadro che, quindi, ha 10 g.d.l. Malgrado ciò la probabilità è appena al di sopra della soglia di non significatività.

Per esaminare i singoli quesiti si utilizzano gli *Individual Item Fit* riportati nella seguente Tab. 37, dove gli *item* sono ordinati in senso crescente secondo gli ILP.

**Tab. 37 Stima dei parametri RM per singolo *item* QE Ufficio C**

Item	Attributi	Location	DS	Residual	Data	Chi Quadro	Prob.	g.d.l.
I0001	Chiarezza informazioni	-3.083	0.15	0.541	63	0.382	0.826146	2
I0002	Competenza personale	-0.998	0.16	-0.125	63	5.665	0.058852	2
I0003	Cortesia personale	-0.778	0.17	0.272	63	4.994	0.08233	2
I0005	Informazioni sito	2.276	0.12	0.441	52	3.989	0.136087	2
I0004	Accesso telefonico	2.584	0.08	0.571	42	3.237	0.198179	2
Globale		0.000	2.396	0.340		18.268	.050616	10

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

In questa tabella è stata aggiunta una colonna *Data*, contenente il numero di risposte valide per *item*, per evidenziare il fenomeno delle non risposte negli *Item4* e *Item5*.

Le *location* sono molto diverse tra loro, come già suggerito dall'elevato valore della loro DS. La chiarezza dell'informazione sembra essere l'attributo con la migliore qualità percepita, ma la presenza di un non irrilevante *fit residual* segnala un adattamento non ottimale. Le informazioni sul sito e l'accesso telefonico hanno le peggiori valutazioni e anche dei *fit residual* cospicui.

La graduatoria di qualità ottenuta con il RM (1, 2, 3, 5, 4) differisce nell'ordinamento dei primi tre quesiti da quello elaborato con il SERVQUAL (3, 2, 1, 5, 4): una possibile motivazione è l'esclusione di ben 37 questionari dall'analisi.

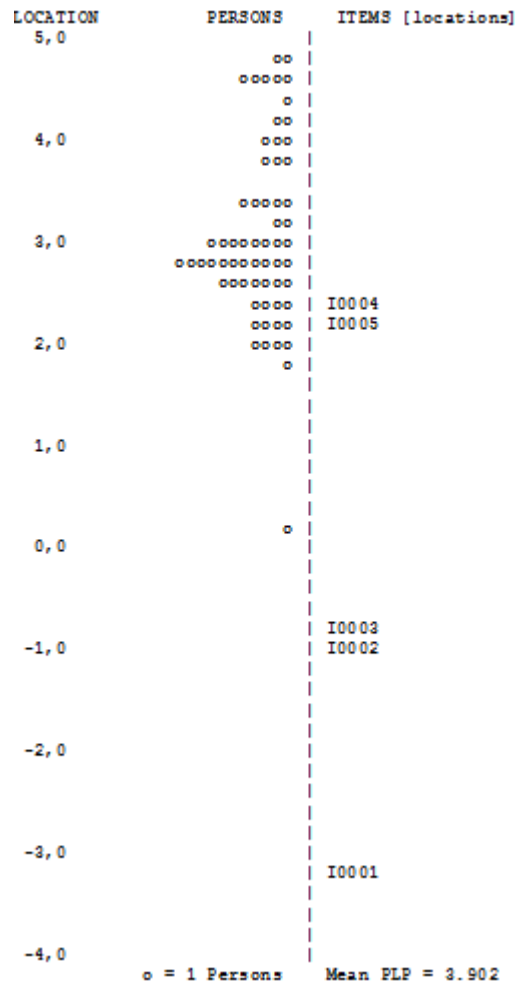
Le probabilità del test Chi Quadro, con l'eccezione dell'*Item1*, non sono molto elevate. Effettuando una simulazione con  $n = 120$  tutti gli *item*, escluso l'*Item1*, diventano non significativi: ciò testimonia la possibile non stabilità del modello.

La *Item-Person Map* dell'Ufficio C è presentata nella Fig. 53. La disposizione degli *item* evidenzia la scarsa qualità degli attributi 5 e 4 e, all'opposto, il giudizio di



buona qualità per il fattore chiarezza delle informazioni. I soggetti sono distribuiti nella parte positiva del *continuum*, indicando una generale soddisfazione, con un unico individuo poco soddisfatto.

**Fig. 53 Item-Person Map Ufficio C**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

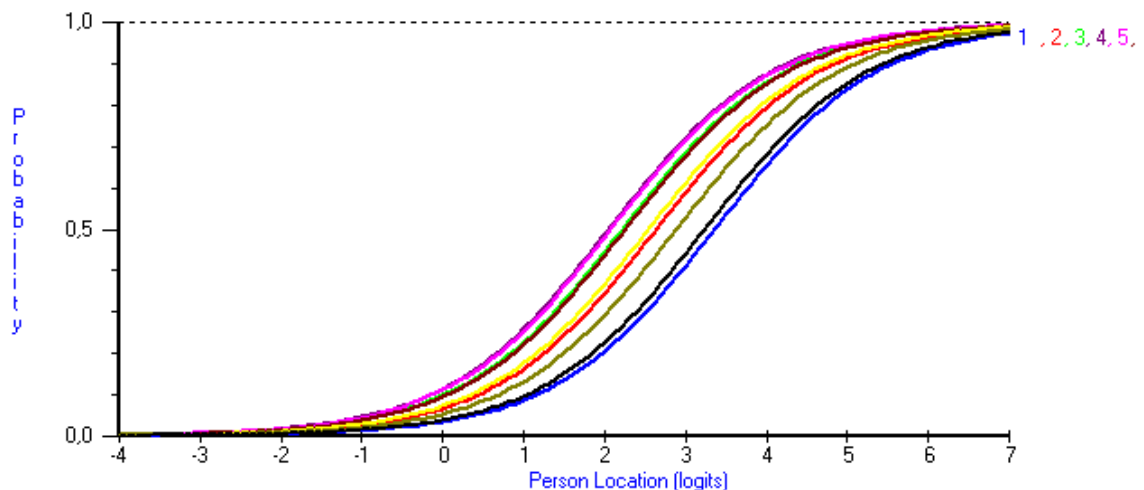
Come si evince dalla seguente Tab. 38 in questo ufficio nessun *item* rispetta la monotonicità delle soglie, che presentano inversioni anche nelle modalità superiori.

**Tab. 38 Stime dei parametri soglia RM Ufficio C**

Item	Attributi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I0001	Chiarezza informazio	7.419	-3.243	-7.793	-7.791	-4.793	-0.357	3.959	6.598	6.002
I0002	Competenza personale	3.978	-1.703	-4.214	-4.330	-2.824	-0.470	1.956	3.680	3.928
I0003	Cortesia personale	3.168	-1.454	-3.509	-3.614	-2.387	-0.443	1.600	3.125	3.514
I0004	Accesso telefonico	0.772	0.056	-0.364	-0.536	-0.508	-0.328	-0.043	0.299	0.650
I0005	Informazioni sito	2.707	0.332	-1.078	-1.682	-1.636	-1.100	-0.231	0.813	1.874

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La TPC dell'*Item4* nella Fig. 54 evidenzia la sovrapposizione delle soglie: le modalità non risultano pertanto distinguibili tra loro.

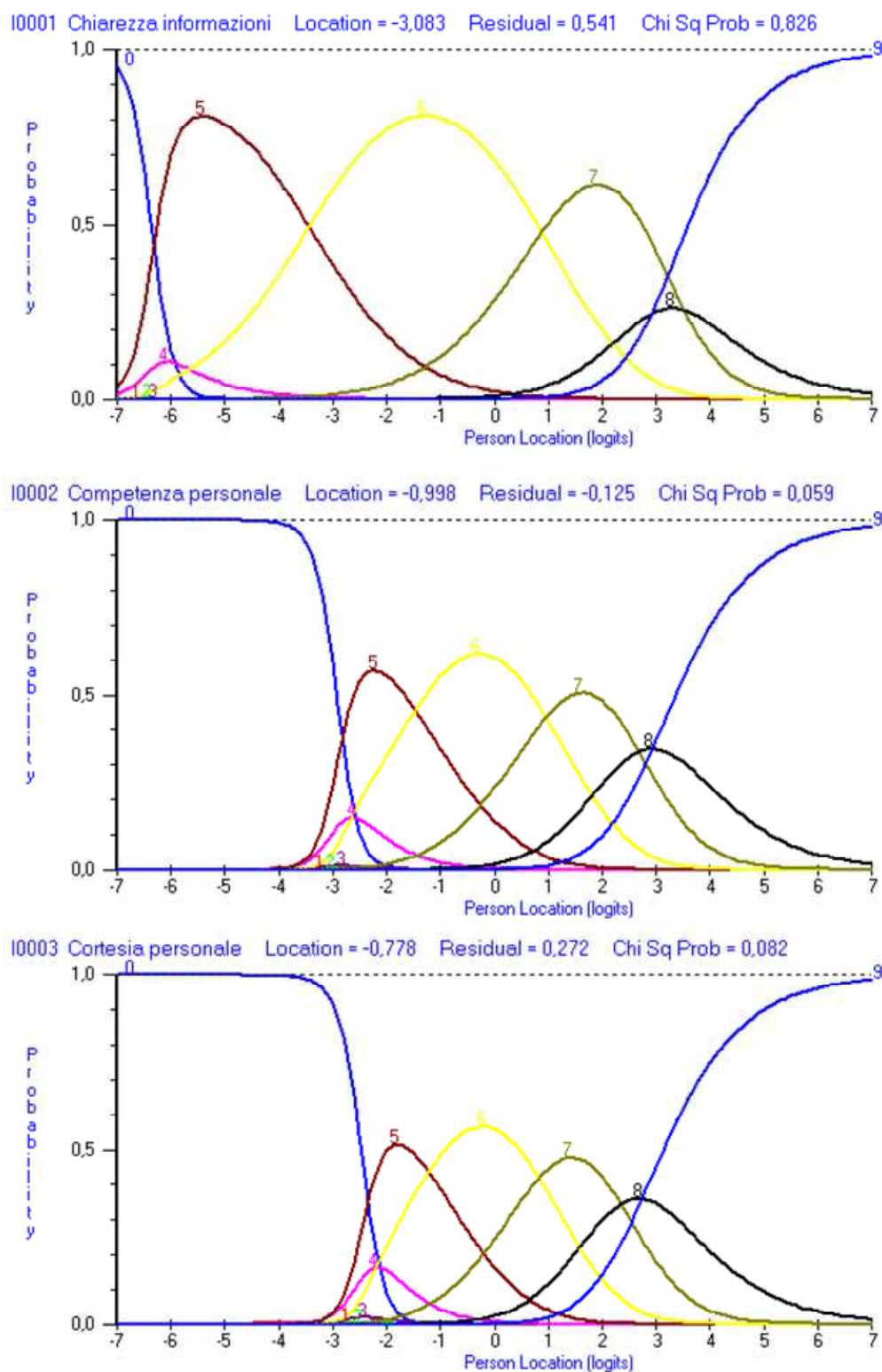
**Fig. 54 Threshold Probability Curve Item4 Ufficio C**

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Le CPC dell'Ufficio C, rappresentate nella Fig. 55, manifestano tutte un andamento irregolare. Nella CPC1, oltre ad un accavallamento delle curve per i valori delle modalità inferiori, si nota come il punteggio 8, corrispondente al voto 9, non abbia probabilità superiore agli altri valori in alcun intervallo del *continuum*. Quindi questa modalità non ha probabilità maggiore di essere scelta rispetto le altre per nessun livello di soddisfazione PLP degli utenti. Nelle CPC2 e CPC3 il punteggio 8 ha probabilità maggiore degli altri per un intervallo molto piccolo: i soggetti tendono a trascurare questa valutazione scegliendo 7 o 9, equivalenti rispettivamente a 8 e 10.

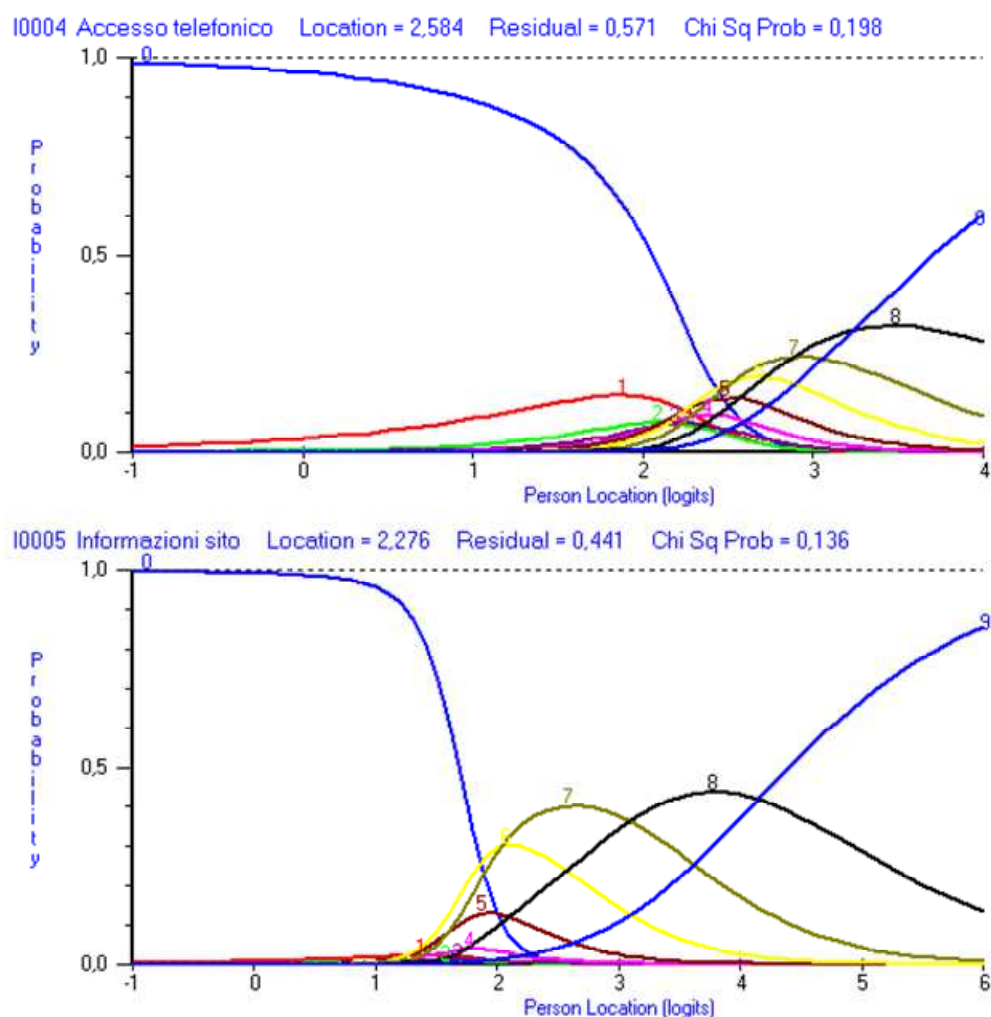
Si osservi che per gli *Item4* e *Item5* l'intervallo del *continuum* per gli PLP considerato è (-1, 4), valori *logit*, e non (-7, 7) come per gli altri *item*: ciò consente una migliore analisi grafica dell'andamento delle curve.

**Fig. 55 Category Probability Curve Ufficio C**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 55 Category Probability Curve Ufficio C (segue)**

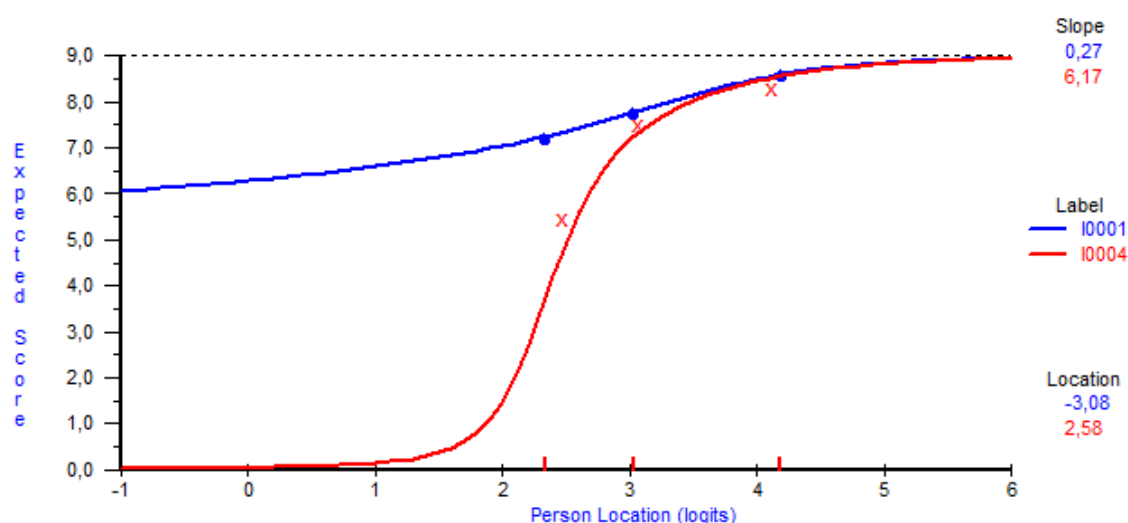


Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Le ICC di questo ufficio mostrano l'adattamento dei dati suddivisi in 3 gruppi e non in 5: in caso contrario la ridotta numerosità campionaria superstita dopo l'eliminazione dei *misfit person* e la presenza di parecchie non risposte non permettono di ottenere la significatività degli *item*.

Nella Fig. 56 sono rappresentate insieme le ICC1 e ICC4 per evidenziare la differenza del loro andamento. L'*Item1* ha una scarsa pendenza che indica la non discriminazione tra i punteggi, mentre l'*Item4* presenta una pendenza maggiore ma un peggior adattamento dei dati.

**Fig. 56 ICC1 e ICC4 Ufficio C**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

#### 4.2.3.2 Analisi dei dati dell'Ufficio C con il modello CUB

Nell'analisi CUB dei dati dell'Ufficio C si è deciso di non considerare gli *Item4* e *Item5* relativi rispettivamente alle informazioni reperibili sul sito *internet* e all'accesso telefonico all'ufficio a causa del numero elevato di *non risposte*, potendo così utilizzare tutti i 100 questionari raccolti nell'indagine.

Nella Tab. 39 sono riportate le stime dei parametri dei modelli CUB per l'Ufficio C.

**Tab. 39 Stime dei parametri CUB Ufficio C**

Item	Attributi	Shelter	$\hat{\xi}$ (DS)	$\hat{\pi}_1$ (DS)	$\hat{\pi}_2$ (DS)	$1 - \hat{\pi}_1 - \hat{\pi}_2$ (DS)	$\frac{1 - \hat{\pi}}{m}$ (DS)	DISS
I0001	Chiarezza informazioni	c = 8	0.0306 (0.0091)	0.6653 (0.0534)	0.0919 (0.0356)	0.2428 (0.0471)		0.0486
I0002	Competenza personale	c = 10	0.1430 (0.0243)	0.5350 (0.0787)	0.0206* (0.0219)	0.4445 (0.0791)		0.0371
				$\hat{\pi}$ (DS)				
I0003	Cortesia personale		0.0609 (0.0093)	0.9648 (0.0288)			0.0035 (0.0029)	0.1375

\* = pvalue > 0.05

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La tabella differisce da quelle proposte per i precedenti uffici poiché i primi due *item* presentano l'effetto *shelter*. Il parametro  $\xi$  rappresenta sempre la stima del *feeling*. Il valore  $\hat{\pi}_1$  esprime la stima della probabilità di effettuare la scelta secondo la binomiale traslata, mentre  $\hat{\pi}_2$  la stima della probabilità di rispondere a caso. La quantità  $(1 - \hat{\pi}_1 - \hat{\pi}_2)$  è la stima della probabilità di scegliere la modalità *shelter*: misura il contributo relativo aggiuntivo della modalità *shelter* rispetto al modello standard. Tutti i valori sono statisticamente significativi, escluso quello indicato con l'asterisco che non inficia tuttavia la significatività globale del modello.

L'*Item1* presenta una modalità *shelter* nel valore 8, che quindi risulta scelto con una frequenza maggiore di quella attesa nel modello semplice. Nella Fig. 57 si può inoltre notare come il punteggio 9 abbia al contrario una frequenza relativa molto bassa rispetto ai valori adiacenti. Riconsiderando la CPC1 del modello di Rasch rappresentata nella Fig. 55 si nota come la curva di probabilità del valore 8 (corrispondente al punteggio 9)<sup>63</sup> non sia superiore alle altre curve in nessun intervallo del *continuum*. Quindi questa modalità è scelta meno frequentemente dei punteggi vicini. L'adattamento del modello è buono essendo il DISS = 0.0486. La soddisfazione è elevata con una bassa incertezza  $\hat{\pi}_2$ , mentre il miglioramento dovuto all'introduzione dell'effetto *shelter* nel modello  $(1 - \hat{\pi}_1 - \hat{\pi}_2)$  è discreto e significativo.

Anche l'attributo relativo alla competenza del personale presenta una modalità *shelter* che in questo caso è pari al punteggio massimo, come si può osservare nella Fig. 58. La soddisfazione è minore rispetto l'*item* precedente, ma la componente d'incertezza non è significativamente diversa da 0. L'adattamento è buono poiché il DISS è pari a 0.0371 e notevole è il miglioramento  $(1 - \hat{\pi}_1 - \hat{\pi}_2) = 0.4445$  rispetto al modello standard.

L'*Item3* non presenta modalità *shelter* e non è ben rappresentato dal modello poiché DISS = 0.1375. Si nota dalla Fig. 59 come il punteggio modale sia 10 e la frequenza empirica del valore 9 sia inferiore a quella stimata. La cortesia del personale ottiene comunque un'alta soddisfazione e una bassa incertezza.

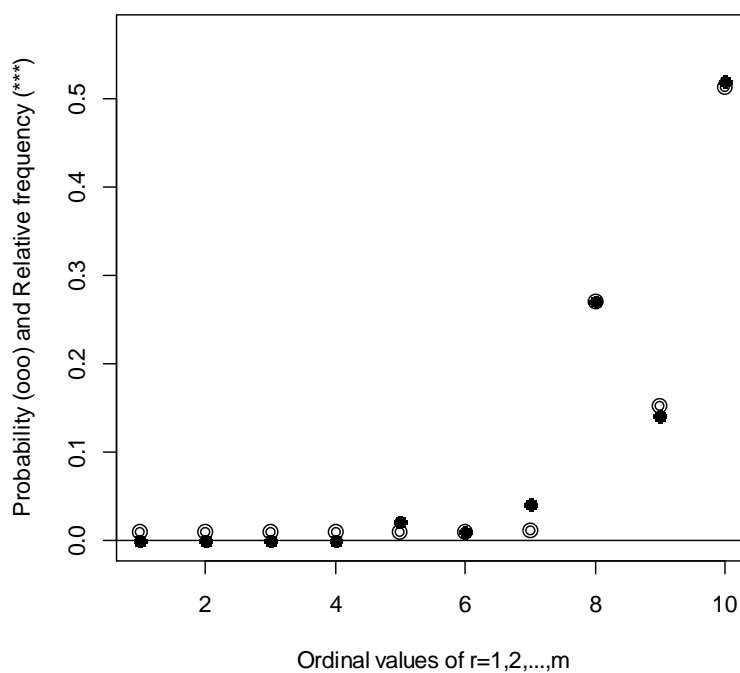
Per questo Ufficio non si propone la rappresentazione grafica delle stime dei parametri a causa della presenza delle modalità *shelter*.

---

<sup>63</sup> Si ricordi che nel modello di Rasch, per motivi operativi, i punteggi originali  $x$  sono trasformati in  $(x-1)$ .

**Fig. 57 Item1 Chiarezza delle informazioni *shelter* = 8 Ufficio C**

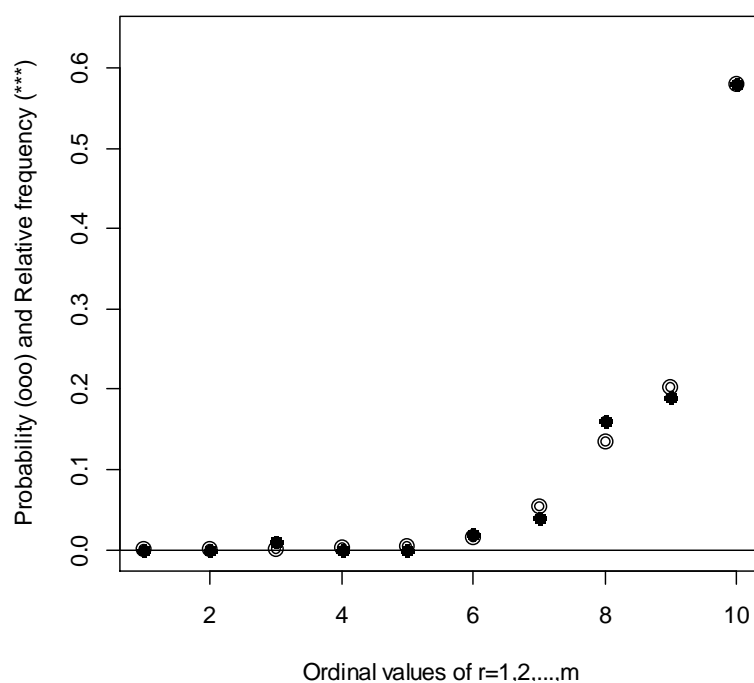
**Extended CUB model (Diss = 0.0487 )**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

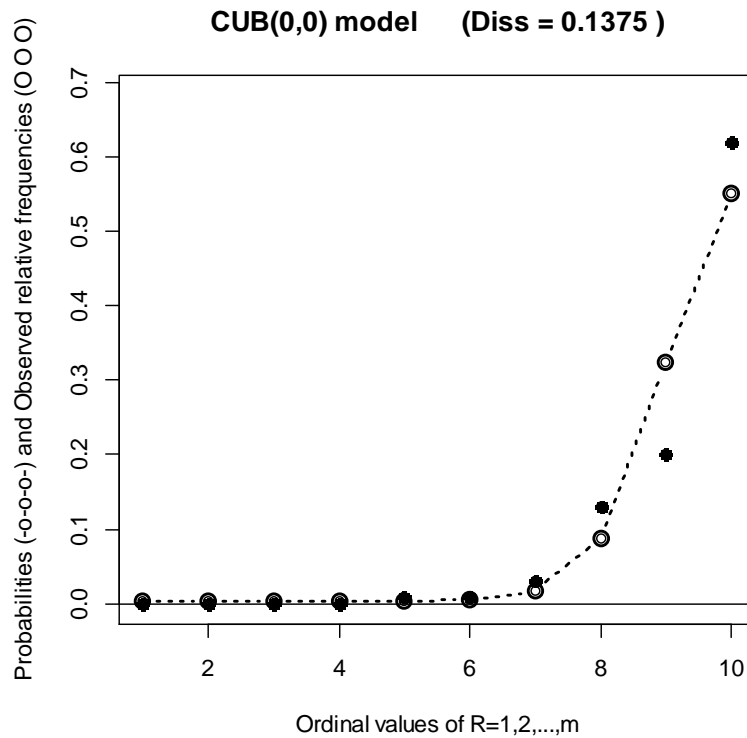
**Fig. 58 Item2 Competenza del personale *shelter* = 10 Ufficio C**

**Extended CUB model (Diss = 0.0371 )**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 59 Item3 Cortesia del personale Ufficio C**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

#### **4.2.4 Ufficio D**

La rilevazione CS dell'Ufficio D riguarda una rivista della CCIAA distribuita gratuitamente. Malgrado il periodico sia rivolto a un ampio pubblico anche non specificatamente imprenditoriale, il campione è estratto da un elenco di imprese a cui la pubblicazione è inviata per posta ordinaria.

Per l'indagine sono raccolti 68 questionari mediante invio *e-mail* e successiva autocompilazione o tramite intervista telefonica. Dei rispondenti solo 46 dichiarano di usufruire effettivamente del servizio oggetto di studio e quindi il campione utilizzabile per l'analisi risulta estremamente ridotto.

Le frequenze relative delle valutazioni dei 7 *item* usati per il calcolo del CSI sono riportate nella seguente Tab. 40. Le modalità insufficienti sono poco usate: gli utenti manifestano una certa insoddisfazione per l'approfondimento dei contenuti, mentre non attribuiscono insufficienze al formato.



**Tab. 40 Distribuzione frequenze relative *item* QE Ufficio D (46 questionari)**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Chiarezza contenuti	.00	.00	.00	.00	.04	.11	.20	.35	.15	.15	.96
I0002	Impostazione grafica	.00	.00	.02	.00	.00	.24	.26	.28	.11	.09	.98
I0003	Scelta contenuti	.00	.00	.00	.00	.02	.24	.20	.30	.13	.11	.98
I0004	Approfondimento contenuti	.00	.00	.00	.00	.07	.20	.26	.26	.11	.11	.93
I0005	Formato	.00	.00	.00	.00	.00	.22	.30	.24	.13	.11	1.00
I0006	Puntualità spedizione	.00	.00	.00	.00	.02	.18	.20	.34	.11	.14	.98
I0007	Grafici e schede	.00	.00	.00	.00	.02	.33	.30	.17	.11	.07	.98

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

L'analisi SERVQUAL sui fattori del servizio fornisce i risultati riportati nella seguente Tab. 41, con un CSI totale di 7.58.

**Tab. 41 Risultati SERVQUAL Ufficio D**

Item	Attributi	QA	QE	$\Delta Q$
I0001	Chiarezza contenuti	8.93	7.91	-1.02
I0002	Impostazione grafica	7.30	7.43	0.13
I0003	Scelta contenuti	8.85	7.61	-1.24
I0004	Approfondimento contenuti	8.63	7.48	-1.15
I0005	Formato	6.83	7.61	0.78
I0006	Puntualità spedizione	7.18	7.75	0.57
I0007	Grafici e schede	7.87	7.22	-0.65
<b>Globale</b>		7.94	7.57	-0.37

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Gli aspetti a cui gli utenti attribuiscono maggiore importanza sono la chiarezza, la scelta e l'approfondimento dei contenuti: questi fattori, tuttavia, deludono le aspettative poiché presentano i *gap* maggiori tra qualità attesa e qualità percepita. Al contrario il

formato, l'impostazione grafica e la puntualità di spedizione, che sono indicati come meno importanti, ottengono valutazioni di qualità percepita superiori a quelle attese.

#### 4.2.4.1 Analisi dei dati dell'Ufficio D con il modello di Rasch

Con la ricerca dei *misfit person* sono eliminati 6 questionari riducendo così la numerosità campionaria da 46 a 40: 2 dei soggetti esclusi scelgono tutti punteggi massimi.

Le frequenze relative delle valutazioni dei 7 quesiti nei 40 questionari superstiti sono riassunte nella seguente Tab. 42 e non si discostano molto da quelle del campione totale, se non per una modesta diminuzione dei punteggi più elevati.

**Tab. 42 Distribuzione frequenze relative *item* QE Ufficio D (40 questionari)**

Item	Attributi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TB
I0001	Chiarezza contenuti	.00	.00	.00	.00	.05	.13	.23	.33	.15	.13	.95
I0002	Impostazione grafica	.00	.00	.03	.00	.00	.28	.30	.25	.10	.05	.97
I0003	Scelta contenuti	.00	.00	.00	.00	.03	.28	.23	.28	.13	.08	.97
I0004	Approfondimento contenuti	.00	.00	.00	.00	.08	.23	.30	.23	.10	.08	.92
I0005	Formato	.00	.00	.00	.00	.00	.25	.35	.20	.13	.08	1.00
I0006	Puntualità spedizione	.00	.00	.00	.00	.03	.21	.23	.31	.10	.13	.97
I0007	Grafici e schede	.00	.00	.00	.00	.03	.38	.33	.15	.10	.03	.97

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

La Tab. 43 riporta le statistiche globali del modello RM così ottenuto.

Gli ILP presentano una relativamente bassa DS e ciò denota che la qualità dei fattori è percepita come abbastanza omogenea. In generale le statistiche suggeriscono un discreto adattamento dei dati al modello, tenuto conto della bassa numerosità campionaria: i *fit residual* sono abbastanza piccoli e il PSI indica un *power of fit* eccellente.

**Tab. 43 Statistiche Globali RM Ufficio D**

ITEM-PERSON INTERACTION				
	ITEMS		PERSONS	
	Location	Fit Residual	Location	Fit Residual
Mean	0.000	0.392	1.714	-0.176
SD	0.503	0.567	1.779	1.007
ITEM-TRAIT INTERACTION			RELIABILITY INDICES	
Total Item Chi Squ.		23.348	Separation Index	0.939
Total Deg. of Freedom		28	Cronbach Alpha	N/A
Total Chi Squ. Prob.		0.715416		
POWER OF TEST-OF-FIT		EXCELLENT	Based on SepIndex of 0.939	

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Per studiare i singoli quesiti si utilizzano gli *Individual Item Fit* riportati nella seguente Tab. 44 dove gli *item* sono ordinati in senso crescente secondo gli ILP:

**Tab. 44 Stima dei parametri RM per singolo item QE Ufficio D**

Item	Attributi	Location	DS	Residual	Chi Quadro	Prob.	g.d.l.
I0005	Formato	-0.560	0.197	1.090	2.426	0.657980	4
I0007	Grafici e schede	-0.417	0.210	0.525	0.766	0.942959	4
I0006	Puntualità spedizione	-0.153	0.188	0.927	5.979	0.200702	4
I0003	Scelta contenuti	0.000	0.189	0.182	1.728	0.785673	4
I0004	Approfondimento contenuti	0.060	0.190	-0.625	3.726	0.444416	4
I0001	Chiarezza contenuti	0.072	0.182	0.474	2.016	0.732872	4
I0002	Impostazione grafica	0.998	0.119	0.169	6.708	0.152124	4
Globale		0.000	0.503	0.392	23.348	0.715416	20

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Come suggerito dalla bassa DS complessiva gli *item* hanno ILP abbastanza vicini, con l'eccezione dell'*Item2* che evidenzia una peggiore qualità percepita. I *Fit Residual* sono piuttosto alti per l'*Item5* e l'*Item6*.

Tutti gli *item* risultano significativi per i valori della probabilità dei Chi Quadro individuali. Simulando una numerosità campionaria fittizia pari a 90, perdono significatività gli *Item2* e *Item6*, che quindi risultano poco stabili.

L'ordinamento attribuito ai quesiti dal RM (5, 7, 6, 3, 4, 1, 2) è molto diverso da quello proposto dal modello SERVQUAL (1, 6, 3, 5, 4, 2, 7): in particolare si noti come l'*Item7* passi dall'ultima alla seconda posizione mentre il quesito relativo alla chiarezza dei contenuti venga retrocesso dal primo al penultimo posto.

La *Item-Person Map* dell'Ufficio D è presentata nella Fig. 60. Diversi individui sono relativamente insoddisfatti esibendo dei PLP negativi, mentre gli attributi sono abbastanza simili come qualità, con l'eccezione dell'impostazione grafica (*Item2*), che presenta la qualità percepita minore.

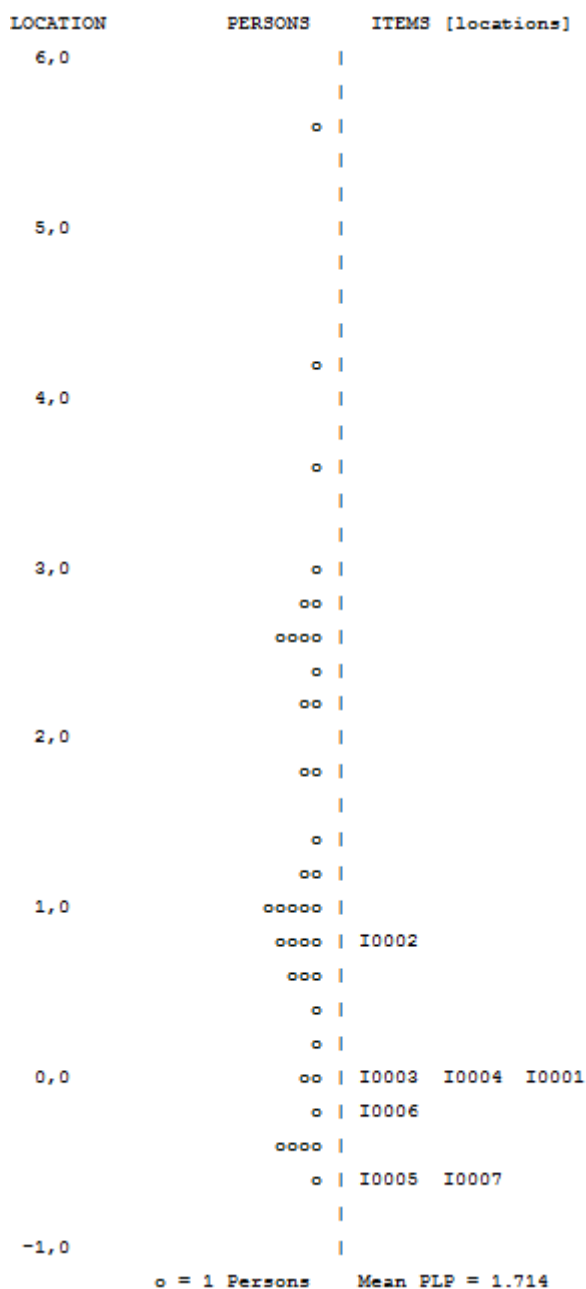
Nell'ufficio D tutti gli *item* presentano il problema dell'inversione delle soglie per i punteggi più bassi. Inoltre nei quesiti 5, 6 e 7 anche il valore 8 (a cui si ricorda corrisponde il giudizio 9) presenta problemi di inversione o di scarsa distinguibilità dai valori contigui. Nella Tab. 45 sono riportati i parametri soglia stimati per i quesiti dell'Ufficio A, evidenziando in grassetto le inversioni o la vicinanza dei parametri solo per la modalità 8.

**Tab. 45 Stime dei parametri soglia RM Ufficio D**

Item	Attributi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I0001	Chiarezza contenuti	1.42	-1.09	-2.24	-2.34	-1.65	-0.47	0.92	2.24	3.20
I0002	Impostazione grafica	2.35	-0.77	-2.36	-2.70	-2.11	-0.88	0.67	2.25	3.55
I0003	Scelta contenuti	0.39	-1.89	-2.74	-2.49	-1.47	-0.01	1.56	2.92	3.72
I0004	Approfondimento cont	0.34	-2.13	-2.98	-2.61	-1.42	0.20	1.84	3.12	3.64
I0005	Formato	1.55	-2.57	-4.04	-3.54	-1.80	0.48	2.60	<b>3.83</b>	<b>3.48</b>
I0006	Puntualità spedizion	1.72	-1.63	-2.98	-2.83	-1.68	-0.02	1.64	<b>2.81</b>	<b>2.98</b>
I0007	Grafici e schede	-0.98	-3.52	-4.04	-3.09	-1.22	1.01	3.06	<b>4.37</b>	<b>4.41</b>

Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

**Fig. 60 Item-Person Map Ufficio D**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Per questo ufficio non sono riportate le varie curve perché non evidenziano particolarità rispetto quelle degli uffici precedenti: nelle TLP le curve delle soglie sono molto ravvicinate; nelle CPC le curve di probabilità delle modalità presentano andamenti irregolari nelle valutazioni inferiori; le ICC non evidenziano un buon adattamento al modello dei dati, soprattutto per i gruppi con PLP minori che sono o sottostimati (quesito 2) o più spesso sovrastimati (quesiti 1, 3, 4, 5, 6).

#### 4.2.4.2 Analisi dei dati dell'Ufficio D con il modello CUB

L'analisi dei dati dell'Ufficio D con il modello CUB non è molto significativa a causa della bassa numerosità campionaria: dopo aver eliminato 2 questionari perché presentano delle non risposte ne rimangono solo 44.

Nella Tab. 46 sono riportate le stime dei parametri dei modelli CUB per l'Ufficio D. Nessun *item* presenta l'effetto *shelter* e tutti i valori sono statisticamente significativi.

**Tab. 46 Stime dei parametri CUB Ufficio D**

Item	Attributi	$\hat{\xi}$ (DS)	$\hat{\pi}$ (DS)	$\frac{1 - \hat{\pi}}{m}$ (DS)	DISS
I0001	Chiarezza contenuti	0.2349 (0.0227)	1 (0.2257)	0 (0.0226)	0.1330
I0002	Impostazione grafica	0.2858 (0.0246)	0.9749 (0.0546)	0.0025 (0.0055)	0.1524
I0003	Scelta contenuti	0.2677 (0.0223)	1 (0.2669)	0 (0.0266)	0.1417
I0004	Approfondimenti contenuti	0.28535 (0.0230)	1 (0.2479)	0 (0.0248)	0.0971
I0005	Formato	0.2753 (0.0236)	1 (0.2757)	0 (0.0276)	0.1827
I0006	Puntualità spedizione	0.2500 (0.0218)	1 (0.2631)	0 (0.0263)	0.1669
I0007	Grafici e schede	0.3131 (0.0246)	1 (0.2398)	0 (0.0240)	0.1918

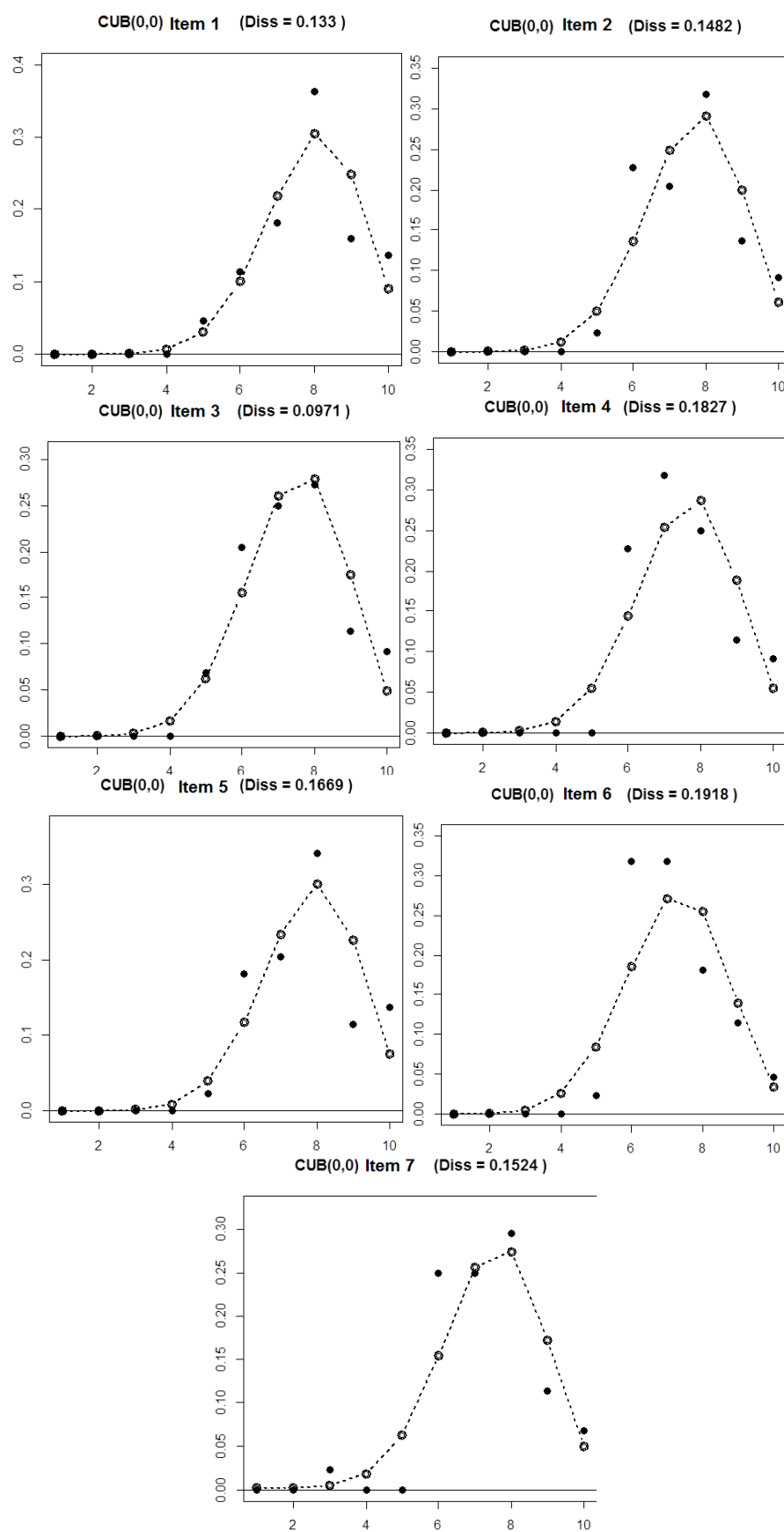
Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

I dati non sono ben descritti dai modelli CUB come evidenziato dagli alti valori dei DISS: solo l'*Item4* presenta un'approssimazione accettabile con DISS = .0971.

Tutti gli *item* presentano una stima di  $\pi$  pari o prossima a 1, ma con elevati valori di DS: l'unico quesito con una bassa deviazione standard è quello relativo all'impostazione grafica. La qualità percepita, dati i relativamente alti valori di  $\xi$ , non è molto soddisfacente: l'attributo migliore è la chiarezza dei contenuti, il peggiore è l'attributo relativo ai grafici e alle schede.

Nella Fig. 61 sono rappresentati i modelli CUB relativi ai 7 *item* analizzati per l'Ufficio D. Si nota come gli attributi siano valutati diverse volte anche con le modalità 6 e 7, diversamente da quanto accade nei precedenti uffici.

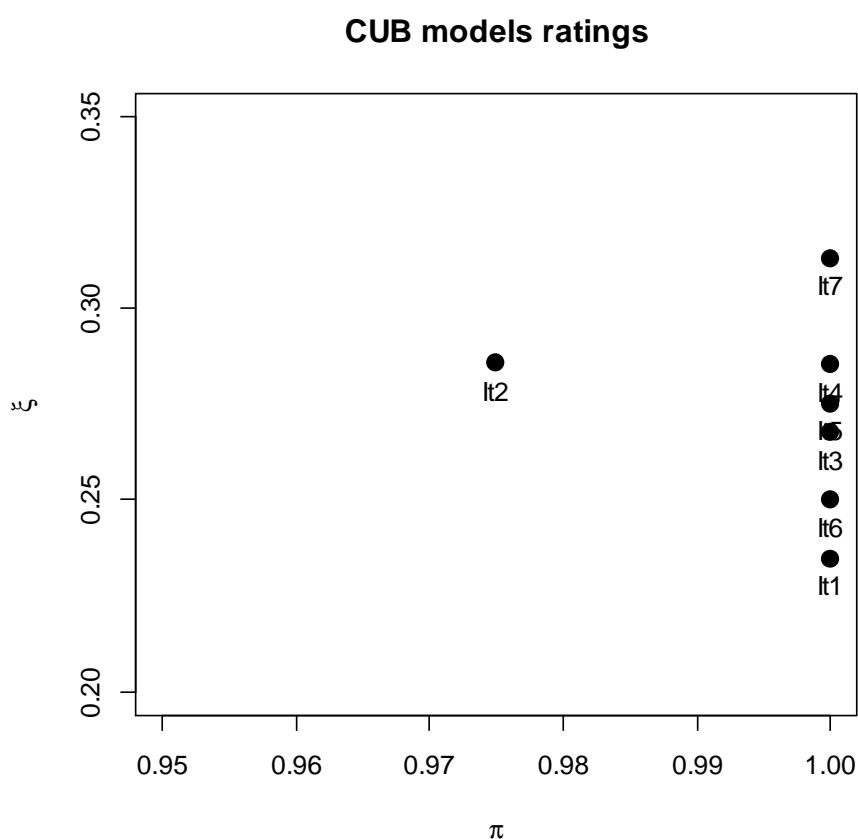
**Fig. 61 Modelli CUB Ufficio D**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

Nella Fig. 62 sono rappresentate le stime dei parametri CUB per l'Ufficio D. Si noti che, rispetto alle corrispondenti Fig. 39 e Fig. 52 relative agli Uffici A e B, le dimensioni degli assi del quadrato sono diverse, per consentire una più agevole discriminazione grafica degli *item*. Poiché la componente di incertezza è praticamente nulla per tutti gli attributi, si può proporre una graduatoria dei quesiti secondo la soddisfazione: 1, 6, 3, 5, 4, 2, 7. Questa classifica è la stessa ottenuta col metodo SERVQUAL: i parametri  $1 - \xi$ , in assenza di incertezza, sono in relazione con le medie.

**Fig. 62 Stime dei parametri CUB Ufficio D**



Fonte: elaborazione propria su dati rilevati - anno 2011.

#### **4.2.5 Discussione dei risultati dell'elaborazione**

Dai risultati dell'elaborazione dei dati con i tre diversi modelli emergono alcuni elementi che possono risultare di interesse per effettuare una revisione delle modalità sia di rilevazione sia di analisi della soddisfazione.

Le Camere di Commercio erogano una gamma di servizi molto diversificati e di conseguenza hanno un'utenza estremamente eterogenea: non è quindi possibile effettuare confronti tra le *Customer Satisfaction* di Uffici diversi (Zaccomer e Marton, 2009). Al contrario, in presenza di una rilevazione periodica come quella realizzata dalla CCIAA di



Udine, si possono eseguire comparazioni tra i risultati di anni diversi per uno stesso Ufficio, se si effettuano idonei piani di campionamento con un'adeguata numerosità campionaria. Infatti, se il campione è troppo esiguo l'indagine, pur potendo fornire informazioni interessanti sull'erogazione di un servizio, non consente elaborazioni statistiche significative e tantomeno confronti temporali dei risultati. È quindi opportuno che, nella fase di progettazione delle rilevazioni di CS, si presti particolare attenzione alla formulazione di un adeguato piano di campionamento che preveda sia una congrua numerosità campionaria sia la rappresentatività di tutte le tipologie di utenti del servizio (imprese, professionisti, semplici cittadini, altri enti pubblici e privati). In letteratura il tema dei piani di campionamento per le indagini di CS non è molto sviluppato, malgrado alcuni Autori evidenzino come sia necessario adottare metodologie diverse a seconda che si voglia misurare la soddisfazione di un prodotto o di un servizio (Montinaro e Nicolini, 2002)<sup>64</sup>.

In mancanza di un campione sufficientemente rappresentativo, i confronti temporali devono essere interpretati più come indicatori di un andamento tendenziale che di effettive differenze nella soddisfazione.

Malgrado la CCIAA di Udine dichiari di utilizzare il modello SERVQUAL per l'elaborazione dei dati, la formula effettivamente utilizzata per il calcolo dell'Indice di *Customer Satisfaction* si avvicina di più a quella proposta dal modello SERPERF, in quanto non è effettuata la media degli scostamenti tra la qualità effettiva e la qualità attesa (indicata negli *item* come *importanza*), ma la media della qualità effettiva ponderata con l'importanza<sup>65</sup>.

L'analisi con i modelli di Rasch e CUB è effettuata unicamente sugli *item* relativi alla qualità percepita, senza compiere alcuna ponderazione con l'importanza attribuita dai soggetti ai vari elementi del servizio. Diverse ricerche in letteratura evidenziano, infatti, come le valutazioni espresse dagli intervistati riguardo l'importanza dei singoli elementi di un servizio possano risultare distorte dal fatto stesso che l'importanza di un attributo sia oggetto d'indagine (Van Ryzin e Immerwahr, 2007; Oliver, 2010)<sup>66</sup>.

Inoltre l'analisi con il modello CUB su alcuni *item* relativi alla qualità attesa indica come gli individui scelgano spesso il punteggio massimo come moda, se non addirittura come modalità *shelter*. Ciò accade, ad esempio, nell'ufficio A dove in 4 su 5

---

<sup>64</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.4 *Piani di campionamento*.

<sup>65</sup> Si veda nel capitolo 3 il paragrafo 3.6.2.1 *Modello SERPERF*.

<sup>66</sup> Si veda nel capitolo 1 il paragrafo 1.2.1 *Performance*.

quesiti sulla qualità attesa il valore modale è il punteggio massimo 10. Inoltre in due di questi *item* è presente l'effetto *shelter*, con modalità rifugio sempre nel valore 10. Ciò pone dei dubbi sull'effettiva utilità informativa fornita da questi quesiti: se gli individui optano prevalentemente per i punteggi massimi negli *item* relativi all'importanza di un attributo del servizio, le loro risposte non consentono una significativa discriminazione dei fattori.

Il modello SERVQUAL è criticato in letteratura poiché considera i giudizi sulla qualità (o soddisfazione) come misurabili su una scala continua di valori e non semplici categorie ordinate su una scala qualitativa (Zaccomer e Marton, 2009; Zanarotti *et al.*, 2011). Inoltre non tiene conto della forte asimmetria negativa delle distribuzioni delle valutazioni della soddisfazione che, riscontrata più volte in letteratura, si evidenzia anche nei risultati di quest'indagine (Peterson e Wilson, 1992). I modelli di Rasch e CUB, invece, consentono di elaborare i dati a prescindere dalle ipotesi di continuità e di simmetria.

Osservando gli *Item-Person Map* elaborati con il RM per i diversi uffici si nota come alcuni ILP abbiano valori molto simili e non siano distribuiti uniformemente lungo il *continuum*. Ciò significa che gli *item* misurano aspetti qualitativi che ottengono valutazioni di soddisfazione sostanzialmente uguali. Si suggerisce pertanto l'introduzione di altri quesiti che, descrivendo livelli qualitativi molto più facili o molto più difficili da soddisfare, consentono di migliorare la calibratura del questionario nella rilevazione della CS.

Con il *software* RUMM 2010 è inoltre possibile effettuare delle simulazioni che permettono di individuare gli *item* meno *stabili* nell'ipotesi di un aumento fittizio della numerosità campionaria: questi quesiti devono essere quindi oggetto di una riformulazione affinché possano fornire informazioni significative.

In alcuni casi le graduatorie di soddisfazione degli attributi ottenute con i modelli SERVQUAL e Rasch non coincidono, come accade ad esempio nell'ufficio D. Ciò è dovuto non solo al fatto che nel modello di Rasch non si è effettuata la ponderazione della qualità effettiva con quella attesa, ma anche all'esclusione di quei questionari che, riportando solo valutazioni massime, non consentono di discriminare i diversi elementi della qualità del servizio fruito. Inoltre, il modello di Rasch prescinde dall'ipotesi di equidistanza tra le categorie di risposta che è l'assunto su cui si basa il modello SERVQUAL, che considera i dati come valori numerici.

Con il metodo CUB non è possibile costruire una graduatoria degli attributi poiché fornisce le stime di due componenti, il *feeling* e l'*incertezza*. Tuttavia dall'osservazione delle rappresentazioni grafiche delle stime dei parametri si può effettuare un confronto degli *item*. Nell'Ufficio D si nota come le stime della componente incertezza per tutti i quesiti siano estremamente basse: in questo caso è possibile stilare una graduatoria secondo il livello di *feeling*/soddisfazione.

Come già osservato in precedenza, a volte i rispondenti scelgono per ogni *item* sempre le valutazioni massime: ad esempio nell'Ufficio B ciò accade in 12 questionari su 83 (14.45%) e nell'Ufficio C addirittura in 28 casi su 100 (28%). Nella rilevazione relativa all'Ufficio C una possibile spiegazione di questo evento può essere la modalità di somministrazione del questionario, proposto per telefono: in questa situazione l'intervistato può essere più frettoloso nelle risposte o essere inibito nel dare valutazioni negative. Per limitare questo fenomeno un possibile accorgimento è l'inversione delle valutazioni in qualche *item*: ad esempio, invece di porre la domanda "quanto è d'accordo con la seguente affermazione, con 1 che significa *in totale disaccordo* e 10 che significa *in totale accordo*", si può domandare "quanto è d'accordo con la seguente affermazione, con 1 che significa *in totale accordo* e 10 che significa *in totale disaccordo*".

In generale si nota come i giudizi non sufficienti siano scelti molto raramente, come si può osservare dai *Top Box* delle frequenze delle risposte dei diversi Uffici e dai grafici dei modelli CUB. Inoltre l'elaborazione con il modello di Rasch evidenzia come si verifichi molto spesso il problema dell'inversione delle soglie tra modalità di risposta adiacenti: ciò significa che le possibili opzioni di valutazione non sono effettivamente percepite come *distinte* dagli intervistati, che potrebbero quindi rispondere in modo casuale. Inoltre le soglie non sono ben equispaziate tra loro, indicando così una diversa *difficoltà* di passaggio da una valutazione alla successiva. Tutto ciò suggerisce l'opportunità di ridurre il numero delle possibili risposte. Anche il modello *CS in profondità* propone l'utilizzo di sole 6 opzioni, da 1 (per niente soddisfatto) a 6 (totalmente soddisfatto), ulteriormente accorpate in 3 sole modalità in fase di elaborazione dei dati<sup>67</sup>. Si può anche considerare l'eventualità di utilizzare un numero diverso di possibili risposte per i vari *item*, qualora si ravvisi la necessità di un maggiore o minore dettaglio.

---

<sup>67</sup> Si veda nel capitolo 2 il paragrafo 2.9.3 *CS in Profondità*.

Per quanto riguarda la formulazione dei quesiti è già stato fatto notare come la valutazione sia richiesta a volte in riferimento al servizio e a volte invece all'ufficio: si ritiene che quest'ultima modalità sia da evitare poiché potrebbe creare dei fraintendimenti. Ciò che si vuole valutare, infatti, è l'esperienza di fruizione di un servizio, non l'organizzazione o il personale di un ufficio.



## Conclusioni

Una delle sfide che la Pubblica Amministrazione Italiana sta affrontando negli ultimi anni è l'adozione di una cultura di orientamento al cittadino, che assume il ruolo non solo di destinatario di servizi ma anche di risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali, così come percepiti dai soggetti fruitori.

Le rilevazioni di *Customer Satisfaction* diventano quindi uno strumento indispensabile a disposizione della PA per poter migliorare la capacità di ascolto dei bisogni e delle valutazioni dei cittadini riguardo all'adeguatezza dei servizi da essa erogati e per poter, di conseguenza, uscire dalla propria autoreferenzialità.

Gli obiettivi di questa ricerca sono esaminare le diverse teorie elaborate in ambito *consumer* sulla *Customer Satisfaction* nell'ottica di una loro applicazione nella PA e individuare dei modelli e metodi di analisi della CS che possano fornire risultati più significativi rispetto a quelli del metodo SERVQUAL, comunemente utilizzato nella PA.

Nel settore *consumer* il tema della *Customer Satisfaction* è ampiamente discusso negli aspetti sia teorici sia metodologici, al punto tale che già alla fine degli anni novanta alcuni Autori giungono ad affermare che sia una “*mature research area*” (Fournier e Mick, 1999). Ma le peculiarità del settore pubblico impongono di riconsiderare le diverse questioni sulla CS emerse in letteratura, al fine di adattarle allo specifico contesto della PA, evitando così alcuni dei paradossi che possono verificarsi in seguito all'applicazione acritica di principi manageriali nell'ambito pubblico (Fountain, 2001).

In letteratura si riscontra la mancanza di una definizione di soddisfazione unanimemente accettata: ciò conduce alla proposta di un *framework* generale da contestualizzare in riferimento allo specifico ambito oggetto di studio (Giese e Cote, 2000). In effetti diverse evidenze empiriche suggeriscono l'opportunità di adottare un approccio contingente nello studio della CS (Miceli *et al.*, 2004). Quindi, a seconda degli obiettivi specifici dell'indagine, si sceglierà una definizione che consideri la soddisfazione come una risposta emozionale o cognitiva rispetto l'intero processo di erogazione di un servizio o unicamente rispetto l'esperienza di fruizione dello stesso, che si basi soltanto sulla valutazione delle *performance* o che consideri esplicitamente anche le *disconfirmation* delle aspettative, e così via. Questa impostazione appare particolarmente indicata per la PA, che eroga molteplici tipi di servizi e ha un'utenza molto eterogenea.

Solitamente, per interpretare i meccanismi di formazione dei giudizi di soddisfazione, si utilizzano gli *Expectancy Disconfirmation Model*, che considerano le

relazioni tra le aspettative dei soggetti nei confronti dell'erogazione del servizio, i livelli effettivi di *performance* e i *gap* tra i primi due elementi, denominati *disconfirmation* (Oliver, 2010). Tuttavia diverse ricerche empiriche riscontrano come i soggetti, quando esprimono un giudizio di percezione sulle *performance* di un servizio, effettuino già un procedimento di confronto tra percezioni e aspettative. Di conseguenza, includere le aspettative nel modello risulta ridondante (Cronin e Taylor, 1992): questa osservazione consente di non richiedere *item* relativi alle aspettative, rendendo più agevole la somministrazione dei questionari. Altri studi, inoltre, evidenziano come le *disconfirmation* percepite dai soggetti siano più correlate con la soddisfazione di quanto non lo siano le *disconfirmation* calcolate come differenza tra i valori rilevati delle *performance* e delle aspettative (Peter *et al.*, 1993). Ciò suggerisce la possibilità di domandare agli intervistati solamente la loro *disconfirmation* percepita.

L'*Importance-Performance Analysis* consente di visualizzare su un grafico le *performance* degli attributi di un servizio (intese come soddisfazione) e il loro livello di importanza come percepito dagli utenti (Martilla e James, 1977). Questo approccio è sovente utilizzato nella PA perché dovrebbe permettere di individuare gli elementi di criticità di un servizio, caratterizzati da elevati livelli di importanza e bassi livelli di soddisfazione. Tuttavia la sua validità è molto discussa in letteratura a causa del possibile effetto distorsivo provocato dai quesiti relativi all'importanza: un soggetto può attribuire valore a una caratteristica semplicemente perché interpellato al riguardo (Van Ryzin e Immerwahr, 2007; Oliver 2010). Gli amministratori pubblici devono tener conto di questa possibile distorsione ed effettuare ulteriori indagini sugli elementi che, sulla base dell'IPA, risultano critici.

In ambito *consumer* la distinzione tra i concetti di soddisfazione e qualità è ampiamente discussa, mentre nell'implementazione della CS nella PA questa differenziazione sembra non essere recepita, tanto che anche nelle direttive ministeriali italiane riguardanti le rilevazioni di CS si fa esplicita menzione della *qualità percepita* come soddisfazione degli utenti.

Malgrado a volte i soggetti coinvolti nelle indagini non distinguano i due costrutti (Iacobucci *et al.* 1995), questi si differenziano soprattutto per l'orizzonte temporale di riferimento e per la relazione con l'esperienza di fruizione del servizio. La soddisfazione si forma in relazione a una specifica esperienza di fruizione di un servizio e tende a perdere consistenza con il passare del tempo. Al contrario, la formulazione di un giudizio di qualità può prescindere da un'esperienza diretta e può formarsi anche in modo

cumulativo sulla base di più esperienze successive. Ciò può comportare delle distorsioni nelle indagini di CS nella PA: se l'utente formula delle valutazioni di qualità può in realtà giudicare l'ente pubblico e la sua reputazione, più che la specifica esperienza di fruizione di un servizio.

La sovrapposizione dei concetti di soddisfazione e di qualità è presente in molte ricerche empiriche, in particolar modo in quelle che si basano sulla *Teoria dei Gap* di Parasuraman *et al.* (1985) e che utilizzano come metodo di misurazione della qualità/soddisfazione il modello SERVQUAL.

Un approccio che suscita molto interesse in ambito sia *consumer* sia pubblico è l'*Attractive Quality Theory* (Kano, 1984), che si propone di identificare gli elementi *delight* di un servizio. Questa teoria, tuttavia, può non risultare idonea a un'applicazione nella PA dove, più che *deliziare* l'utenza, si è finalizzati a *doing the right things* e *doing things right* (Staes e Thijs, 2008).

Diversi altri temi sviluppati nella letteratura *consumer* possono fornire interessanti spunti di riflessione in occasione di un'implementazione della CS nella PA. Ad esempio può essere significativo effettuare uno studio sul *valore*, inteso come *valore sociale* e non come mera *importanza*, attribuito dai soggetti ai diversi servizi pubblici, per poter strutturare l'erogazione in modo da soddisfare anche questo aspetto. Anche il concetto di equità può essere utilmente integrato nelle ricerche sulla soddisfazione, per monitorare la valutazione di *giustizia sociale* in riferimento all'erogazione dei servizi della PA. Infine, particolare attenzione deve essere posta alla rilevazione della soddisfazione relativa alla gestione dei reclami.

L'introduzione delle rilevazioni di *Customer Satisfaction* nelle PA inizia negli anni settanta quando in molti Paesi sono adottati dei nuovi modelli di *governance* denominati *New Public Management*, che diffondono anche nella Pubblica Amministrazione i principi di *marketing*. Ma la relazione di scambio tra la PA fornitrice di servizi e la sua utenza è differente rispetto a quella che intercorre tra le controparti nel settore privato, che è economica, volontaria e diretta. Nel mercato l'impresa aspira a realizzare un profitto; l'acquirente non ha alcun obbligo d'acquisto presso quell'impresa (se non nel caso ormai infrequente di monopolio); il denaro pagato è direttamente correlato al bene o servizio acquistato (Alford e Speed, 2006). La PA, invece, non ha tra le sue finalità la massimizzazione del profitto; l'interazione può non essere volontaria come nei servizi regolatori (ad es. la dichiarazione dei redditi) o in quelli coercitivi (ad es. il pagamento delle sanzioni); il costo del servizio non sempre è pagato in parte o



integralmente da chi ne usufruisce; i servizi possono avere un impatto non solo diretto per l'utente ma anche indiretto per la collettività (Alford e Speed, 2006; Brown, 2007). Quindi, la finalità della ricerca della soddisfazione dell'utenza della PA non è mantenerne la fedeltà, ma piuttosto ricercarne la legittimazione.

Le indagini di CS assumono quindi rilevanza secondo diversi aspetti: *etici*, poiché il cittadino non è un semplice cliente bensì l'azionista fondatore di tutto il sistema pubblico; *relazionali*, in quanto la PA deve instaurare con il cittadino una relazione basata sulla reciproca capacità di ascolto, al fine di ottenere quella fiducia che ne legittimi l'azione; *qualitativi*, dato che il miglioramento della qualità del servizio fornito deve rispecchiare le esigenze del cittadino ed essere percepito positivamente da questo (Tanese *et al.*, 2003).

L'implementazione della *Customer Satisfaction* nella PA coinvolge non solo gli operatori a contatto con l'utenza, ma tutta la struttura organizzativa influenzandone gli aspetti culturali, organizzativi e tecnici e stimolando lo sviluppo dell'orientamento al cittadino.

Considerare il cittadino come un consumatore può quindi essere riduttivo poiché nella Pubblica Amministrazione c'è una sostanziale disconnessione tra la fornitura dei servizi e il loro pagamento ed è inoltre presente una molteplicità di utenti, le cui esigenze sono spesso in contrapposizione tra loro. Di conseguenza l'uso stesso del vocabolo cliente (*customer*), e in generale della terminologia economica per indicare la relazione tra la PA e l'utenza pubblica, è fortemente criticato in letteratura poiché si ritiene che ciò svaluti il concetto di cittadino.

In ambito *consumer* alcuni Autori mettono in guardia da un'esasperata ricerca della *Customer Satisfaction* che non tenga conto dell'impresa e dei suoi obiettivi nel complesso (Iacobucci *et al.*, 1994): ciò è ancor più vero nell'ambito della Pubblica Amministrazione, dove particolare attenzione deve essere rivolta a un'efficiente, oltre che efficace, allocazione delle risorse e dove una cultura statistica non elevata rischia di inficiare gli sforzi di rilevazione della soddisfazione.

Nella letteratura riferita specificatamente alla CS nella PA non si rintracciano contributi teorici al dibattito sui vari temi emersi in ambito *consumer*, mentre ampio spazio è invece dedicato all'applicazione pratica dei metodi di rilevazione.

Per diffondere e promuovere la *Customer Satisfaction* nelle PA, la UE ha costituito l'EUPAN. Nel 2008 questo ente ha pubblicato l'*European Primer on Customer Satisfaction*, in cui sono presentate una sintesi delle analisi teoriche ritenute più

significative nella loro applicabilità nell'ambito pubblico e una raccolta di esempi, casi e metodologie da numerosi paesi europei, che evidenzia la complessità e la dinamicità delle esperienze *in progress* nel settore della CS nella PA. Il *Primer* si propone perciò come linea guida per le Amministrazioni Pubbliche che intendono migliorare la qualità dei loro servizi, promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle *performance*, l'adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il *benchmarking*. Come metodi di misurazione particolare rilevanza è data ai modelli SERVQUAL e IPA.

Molto risalto è attribuito alla necessità di non limitarsi a effettuare delle rilevazioni sulla CS ma di adottare un nuovo modello di gestione della PA, il *Customer Satisfaction Management*, che si prefigge di implementare la CS in modo organico in ogni fase dell'erogazione dei servizi pubblici ponendo il cittadino al centro dell'azione amministrativa. Il cittadino assume quindi non più un ruolo reattivo bensì proattivo nei confronti della PA, che deve abbandonare la propria autoreferenzialità per sviluppare nuovi tipi di interazione con i suoi *stakeholder*.

Nella letteratura italiana sulla *Customer Satisfaction* non sono molti gli approfondimenti teorici su quali possano essere i migliori modelli interpretativi da utilizzare nell'ambito della PA. L'implementazione della soddisfazione segue quindi le indicazioni delle varie direttive ministeriali in materia, improntate ai principi del TQM.

Per stimolare e coadiuvare le amministrazioni ad attuare le diverse direttive governative riguardanti la CS, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha istituito nel 2008 un portale *web*, *PAQ per una pubblica amministrazione di qualità*. Tra le varie iniziative proposte si segnalano i progetti *Customer Satisfaction in profondità*, che raccomanda dei questionari standard per rilevare la soddisfazione degli utenti riguardo i servizi pubblici erogati dai diversi enti, e *Mettiamoci la Faccia*, che consente una rilevazione continua e in tempo reale della CS sui servizi erogati allo sportello, al telefono o *on-line*.

Un altro tema ampiamente trattato in letteratura è quello della misurazione della soddisfazione. La CS relativa a un servizio può essere considerata come una variabile non osservabile, poiché costituisce un'entità astratta ad esso associata (Pagani e Zanarotti, 2003): la sua natura di *variabile latente* determina quindi alcune criticità nella sua stima. I vari modelli di misurazione della soddisfazione si basano su approcci e ipotesi diversi e, spesso, sono declinati più alla misurazione della qualità che della soddisfazione: ciò è dovuto alla già descritta sovrapposizione dei due costrutti in molta letteratura. Alcuni metodi, come il SERVQUAL, sono elaborati espressamente per la valutazione della

soddisfazione degli utenti di un servizio, mentre altri, come il modello di Rasch, sono concepiti in altri ambiti ma trovano applicazione ormai consolidata anche nella CS.

Uno dei metodi di misurazione della soddisfazione più utilizzati è il SERVQUAL, suggerito anche nel *Primer* dell'EUPAN per essere adottato nella PA. Tuttavia quest'approccio considera i dati raccolti, espressi in scala categorica ordinale e caratterizzati da un'accentuata asimmetria, come valori numerici continui su cui calcolare delle medie aritmetiche. Si è deciso pertanto di rielaborare i dati di un'indagine sulla CS effettuata nel 2011 dalla CCIAA di Udine con altri due metodi che prescindono da questa assunzione e che possono essere applicati a informazioni raccolte con questionari standard, il modello di Rasch e il modello CUB.

L'obiettivo di questa analisi è verificare se, utilizzando metodi diversi dal SERVQUAL, si possono ottenere dei risultati di maggior contenuto informativo e significatività statistica, ed eventualmente dei suggerimenti per un miglioramento dei questionari.

Il modello di Rasch, basato sul principio dell'oggettività specifica, consente di valutare non solo la soddisfazione di ciascun attributo, ma anche di verificare la stabilità delle stime di ciascun *item* e la distinguibilità delle diverse modalità di risposta. Non è un modello di semplice interpretazione, ma può essere proposto come strumento per la validazione dei questionari da utilizzare poiché consente una migliore calibrazione degli *item* e può indirizzare la scelta del numero delle possibili risposte. Può quindi essere usato qualora si decida di cambiare il modulo di rilevazione o per effettuarne delle revisioni periodiche.

Il modello CUB, basato su una variabile mistura composta da una binomiale traslata e da una variabile uniforme discreta, fornisce risultati e rappresentazioni grafiche di interpretazione intuitiva. Può quindi essere agevolmente usato nell'analisi periodica dei dati e nella loro successiva diffusione. Inoltre, poiché consente di stimare la componente di incertezza che inficia l'attendibilità della valutazione di soddisfazione e di individuare eventuali modalità *rifugio*, può evidenziare gli *item* meno significativi. Il *software* per la sua elaborazione è gratuito.

Dall'analisi si evidenziano alcune differenze tra i risultati ottenuti con i tre diversi metodi, determinate anche dalla ponderazione delle medie del SERVQUAL con i dati relativi all'importanza. Dall'elaborazione col modello CUB si evince tuttavia la scarsa rilevanza degli *item* relativi ai giudizi di importanza espressi dagli intervistati: molti, infatti, presentano come risposta modale il valore massimo, che a volte è anche una

modalità *rifugio*. Ciò conferma quanto riportato in letteratura: il fatto stesso che si domandi se e quanto un fattore del servizio debba essere considerato importante può provocare effetti distorsivi nelle risposte.

Si può quindi considerare l'opportunità di limitare la rilevazione ai soli *item* relativi alla soddisfazione, senza appesantire i questionari con quesiti riguardanti l'importanza attribuita ai vari elementi del servizio. Ciò consente una somministrazione più rapida dell'intervista, soprattutto se condotta per telefono. Si noti come anche nei questionari standard proposti dal progetto *CS in Profondità* sono presenti quesiti relativi all'importanza.

L'EUPAN raccomanda anche di usare l'IPA, che tuttavia presenta gli stessi inconvenienti metodologici riscontrati nel SERVQUAL: il considerare i dati come valori numerici e utilizzare le informazioni sull'importanza come percepita dai soggetti.

Come già rimarcato in letteratura, anche nei dati di questa indagine è evidente una forte asimmetria dei giudizi di CS che si concentrano sui valori più elevati, denotando quindi una generale soddisfazione dell'utenza riguardo tutti gli attributi del servizio. Questo fenomeno può tuttavia far perdere di significatività ai confronti sul livello di CS dei diversi elementi del servizio. Si suggerisce pertanto di analizzare attentamente gli eventuali *critical event* segnalati dagli utenti, poiché possono fornire utili informazioni sia su possibili elementi di criticità che possono compromettere la soddisfazione, sia su possibili miglioramenti che possono soddisfare esigenze fino a quel momento inesprese dai soggetti coinvolti.

In generale maggiore attenzione dovrebbe essere prestata nella formulazione del piano di rilevazione, soprattutto in riferimento alla costruzione del campione. Affinché i risultati possano essere statisticamente significativi e confrontabili nel tempo è necessario che il campione sia estratto in modo probabilistico e sia di numerosità adeguata: non ci si può limitare a richiedere la compilazione volontaria di questionari disponibili negli uffici e/o sui siti istituzionali. In questo caso, infatti, c'è il rischio che rispondano soprattutto gli utenti insoddisfatti che intendono lamentarsi: se ciò da un lato consente di raccogliere informazioni utili per migliorare l'erogazione dei servizi, dall'altro distorce la misurazione dell'effettiva soddisfazione dell'utenza nel suo complesso. Tuttavia per alcuni servizi peculiari l'utenza può non essere di numerosità tale da poter ottenere dei campioni statisticamente significativi: in quei casi le indagini di CS avranno l'obiettivo di *raccogliere informazioni* più che di *misurare* la soddisfazione.

Il contributo di questo lavoro è evidenziare alcuni aspetti che richiedono particolare attenzione nella misurazione della soddisfazione nella PA, come ad esempio la molteplicità dei ruoli che i cittadini assumono nei confronti del processo di erogazione e fruizione dei servizi pubblici e le diverse finalità della CS in ambito pubblico rispetto quello *consumer*. Questi elementi portano all'esigenza di riconsiderare l'implementazione della *Customer Satisfaction* nella PA, affinché si tengano presenti le peculiarità del settore pubblico e ci si concentri sulla necessità di conoscere e soddisfare i bisogni dell'utenza senza appesantire eccessivamente le modalità di rilevazione, come ad esempio può accadere se si tenta di identificare eventuali fattori *delight*.

Inoltre si mostra come sia possibile, utilizzando due metodi alternativi al classico SERVQUAL, migliorare le modalità di rilevazione e di analisi dei dati sulla CS relativi all'erogazione di un servizio pubblico. Il modello di Rasch consente di individuare gli *item* ridondanti, la cui eliminazione alleggerisce la somministrazione dei questionari. Il modello CUB permette l'identificazione dei quesiti che, presentando una modalità *rifugio*, devono essere riformulati o addirittura rimossi. Entrambi gli approcci, inoltre, rispettando la natura ordinale dei dati nell'elaborazione dei dati, garantiscono una maggiore validità metodologica. I limiti di questa ricerca sono la ridotta numerosità dei dati analizzati e l'essere circoscritta a un unico ente pubblico.

## Bibliografia

- Abbott, L. (1955), *Quality and Competition*, New York, Columbia University Press, cit. in Garvin (1984).
- Abdullah, S. H., Kalianan, M. (2008), "From Customer Satisfaction to Citizen satisfaction: Rethinking Local Government Service Delivery in Malaysia", *Asian Social Science*, Vol. 4, No. 11, pp. 87-92.
- Aberbach, J. D., Christensen, T. (2005), "Citizens and Consumers, an NPM dilemma", *Public Management Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 225-245.
- Agresti, A. (1984), *Analysis of ordinal categorical data*, Wiley, New York.
- Alford, J. (2002), "Defining the Client in the Public Sector: A social-Exchange Perspective", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 3, pp. 337-346.
- Alford, J., Speed, R. (2006), "Client focus in regulatory agencies: Oxymoron or opportunity?", *Public Management Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 313-331.
- Anderson, E. W., Fornell, C. (2000), "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 869-882.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul.), pp. 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvancheryl, S. K. (2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 172-185.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Rust R. T. (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services", *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.
- Anderson, E. W., Mittal, V. (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2 (Nov.), pp. 107-120.
- Anderson, E. W., Salisbury, L. C. (2003), "The Formation of Market Level Expectations and Its Covariates", *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 1 (Jun.), pp. 115-124.
- Anderson, E. W., Sullivan M. W. (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2 (Spr.), pp. 125-143.
- Andreassen, T. W. (2001), "From Disgust to Delight: Do Customers Hold A Grudge", *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 1 (Aug.), pp. 39-49.

Andrich, D. (2005), "The Rasch model explained", in Alagumadai, S., Curtis, D. D., Hungi, N. (a cura di), *Applied Rasch measurement: a book of exemplars. Papers in honour of John P. Keeves*, Springer, Dordrecht, cap. 3, pp. 27-59.

Andrich, D., Lyne, A., Sheridan, B., Luo, G. (2003), *RUMM 2020 (computer software)*, RUMM Laboratory, Perth, Australia.

Arbore, A., Busacca, B. (2011), "Rejuvenating importance-performance analysis", *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 409-430.

Arena, M., Arnaboldi, M., Azzone G. (2010), "Student perceptions and central administrative services: the case of higher education in Italy", *Studies in Higher Education*, Vol. 35, No. 8, pp. 941-959.

Asubonteng, P., McCleary, K. J., Swan, J. E. (1996), "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, Iss. 6, pp. 62-81.

Babakus, E., Boller, G. W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol. 4 (May), pp. 253-268.

Babin, B. J., Griffin, M., Babin, L. (1994), "The Effect of Motivation to Process on Consumer' Satisfaction Reactions", in *Advances in Consumer Research*, ed. Chris T. Allen and Deborah Roedder John, 21, pp. 406-411, Provo, UT: Association for Consumer Research.

Bacon, D. R. (2003), "A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis", *International Journal of Market Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 55-71.

Baer, R., Hill, D. J. (1994), "Excuse making: A prevalent company response to complaints?", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behaviour*, Vol. 7, pp. 143-151.

Baj, P. (1995), "Pubblica amministrazione e Customer Satisfaction: una nota", *Economia e diritto del terziario*, Vol. 7, No. 1, pp. 281-301.

Baki, B., Basfirinci, C. S., Murat AR, I., Cilingir, Z. (2009), "An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services: A case study from Turkey", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 21, Iss. 1, pp. 106-126.

Bearden, W. O., Teel, J. E. (1983), "Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 1 (Feb.), pp. 21-28.

Bertoli-Barsotti, L. (2000), “Assessing consumer perceptions of service quality by the polytomous Rasch model: existence and uniqueness of the maximum likelihood estimates”, in *Valutazione della Qualità e Customer Satisfaction: il ruolo della statistica. Aspetti oggettivi e soggettivi della Qualità – Misure e modelli interpretativi della Customer Satisfaction*, atti della giornata di studio tenutasi a Bologna il 24 settembre 1999, Vita e Pensiero, Milano, pp. 255-273, cit. in Zanella (2001).

Bertoli-Barsotti, L., Franzoni, S. (2001), “Analisi della soddisfazione del paziente in una struttura sanitaria: un caso di studio”, *Università Cattolica del Sacro Cuore*, Milano, Serie E.P., No. 104, pp. 1-17.

Bianchi, C. (2012), “*Modelli concettuali e strumenti operativi per la valutazione e il miglioramento della ‘performance’ nell’erogazione dei servizi pubblici in una prospettiva di soddisfazione dell’utenza*”, [www.qualitapa.gov.it/nc/services/news/article](http://www.qualitapa.gov.it/nc/services/news/article).

Bollen, K. A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley, New York, cit. in Zanella (2001).

Bolton, R. N., Drew J. H. (1991), “A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value”, *The Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 4 (Mar.), pp. 375-384.

Bond, T. G., Fox, C. M. (2001), *Applying the Rasch model: fundamental measurement in the human sciences*, LEA, Mahwah, New Jersey.

Borle, S., Dholakia, U. M., Singh, S. S., Westbrook, R. A. (2007), “The Impact of Survey Participation on Subsequent Customer Behavior: An Empirical Investigation”, *Marketing Sciences*, Vol. 26, No. 5, pp. 711-726.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. A. (1993), “A Dynamic Process Model of Service Quality: from Expectations to Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (Febr.), pp 7-27.

Brady, M. K., Robertson, C. J. (2001), “Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study”, *Journal of Business Research*, Vol. 51, No. 1 (Jan.), pp. 53-60.

Brasini, S., Neri, R., Tassinari, G. (1999), “Qualità percepita e posizionamento competitivo: l’esperienza di Coop Adriatica”, *Statistica Applicata*, Vol. 11, No. 3, pp. 395-419.

Broccoletti, F. (2008), “E anche il comune scopre la Customer Satisfaction. Focus”, *Guida agli enti locali. Il sole 24 ore*, Vol. 12, No. 10, pp. 22-24.



Broh, R. A. (1982), *Managing Quality for Higher Profits*, New York, McGraw-Hill, cit. in Garvin (1984).

Brown, T. (2007), "Coercion versus Choice: Citizen Evaluations of Public Services Quality across Methods of Consumption", *Public Administration Review*, vol. 67, No. 3, pp. 559-572.

Brucks, M., Zeithaml, V. A., Naylor, G. (2000), "Price and Brand Name as Indicators of Quality Dimensions for Consumer Durables", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 3 (Sum.), pp. 359-374.

Buccoliero, L. (2010), "*Marketing e cittadino cliente: un benchmark internazionale delle strategie di innovazione nei servizi delle pubbliche amministrazioni*", [www.slidefinder.net/q/q74xpc0onj\\_711/20046176](http://www.slidefinder.net/q/q74xpc0onj_711/20046176).

Busacca, B., Padula, G. (2005), "Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction. Theory, measurement and implications", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 6, pp. 543-561.

Buttle, F. (1994), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 8-32.

Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., Jenkins, R. L. (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 3 (Aug.), pp. 305-314.

Capano, G., Vassallo, S. (a cura di) (2007), "*Customer Satisfaction: a che punto siamo. Indagine sullo stato di attuazione della Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica del 24 marzo 2004 sulle rilevazioni della qualità percepita dagli utenti*", Soveria Mannelli, Rubettino.

Cardozo, R. N. (1965), "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 3 (Aug.), pp. 244-249.

Carman, J. M. (1990), "Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1 (Spr), pp. 33-55.

Carrillat, F. A., Jaramillo, F., Mulki, J. P. (2007), "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, Iss. 5, pp. 472-490.

Caruana, A., Ewing, M. T., Ramaseshan, B. (2000), "Assessment of the Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach", *Journal of Business Research*, Vol. 49, Iss. 1 (Jul.), pp. 57-65.

Cassel, C., Eklöf, J. A. (2001), "Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7-8, pp. 834-841.

CCIAA, *Presentazione Generale CSI 2011*, Udine, [www.ud.camcom.it](http://www.ud.camcom.it).

Chan, L. K., Hui, Y. V., Lo, H. P., Tse, S. K., Tso, G. K. F., Wu, M. L. (2003), "Consumer satisfaction index: new practice and findings", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Iss. 5/6, pp. 872-909.

Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S. S., Grewal, R. (2007), "Satisfaction Strength and Customer Loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. 1, pp. 153-163.

Chang, T. Z., Wildt, A. R. (1996), "Impact of Product Information on the Use of Price as a Quality Cue", *Psychology & Marketing*, Vol. 13, No. 1 (Jan.), pp. 55-75.

Chen, Q., Rodgers, S., He, Y. (2008), "A critical review of the e-satisfaction literature", *American Behavioral Scientist*, Vol. 52, No. 1, pp. 38-59.

Christian, H., Koschate, N., D. Hoyer, W. D. (2006), "The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3 (Jul.), pp. 21-31.

Churchill, G. A. Jr., Surprenant, C. (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, Special Issue on Casual Modeling (Nov.), pp. 491-504.

Clow, K. E., Beisel, J. L. (1995), "Managing Consumer Expectations in Low-Margin, High-Volume Services", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 33-46.

Coelho, P. S., Esteves, S. P. (2007), "The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement", *International Journal of Market Research*, Vol. 49, No. 3, pp. 313-345.

Compeau, L. D., Grewal, D., Monroe, K. B. (1998), "Role of Prior Affect and Sensory Cues on Consumers' Affective and Cognitive Responses and Overall Perceptions of Quality", *Journal of Business Research*, Vol. 42, pp. 295-308.

Connolly, T., Zeelenberg, M. (2002), "Regret in Decision Making", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 11, No. 6, pp. 212-216.

Corio, G. F. (2005), "La Customer Satisfaction dell'URP del CNR. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia", *Working Paper CERIS-CNR*, Anno 7, No. 5.

Coulthard, L. J. M. (2004), "Measuring Service Quality: A Review and Critique of Research Using SERVQUAL", *International Journal of Market Research*, Vol. 46, No. 4, pp. 479-497.

Cowley, E., Farrell, C., Edwardson, M. (2005), "The Role of Affective Expectations in Memory for a Service Encounter", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 10 (Oct.), pp. 1419-1425.

Cristoforetti, D., Malanca, M. (2001), "La Customer Satisfaction nell'ente comune", *Azienda Pubblica*, Vol. 14, No. 2/3, pp. 257-278.

Cronin, J. J. Jr., Taylor, S. A. (1992), "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.

Cronin, J. J. Jr., Taylor, S. A. (1994), "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Iss. 1, pp. 125-131.

Cronin, J. J. Jr., Brady, M. K., Hult, G. T. M. (2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 193-218.

Crosby, P. B. (1979), *Quality is free*, New York, McGraw-Hill, cit. in Garvin (1984).

D'Angelo, A., Orlando, A. (2003), "Qualità per i cittadini. Qualità e Customer Satisfaction nei Servizi pubblici: alcuni esempi", *De Qualitate*, No. 3, pp. 59-65.

D'Elia, A., Piccolo, D. (2005), "A mixture model for preference data analysis", *Computational Statistics & Data Analysis*, vol.49, pp. 917-934.

Dabholkar, P. A., Shepard, C. D., Thorpe, D. I (2000), "A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study", *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 139-173.

Dabholkar, P.A. (1995), "The convergence of customer satisfaction and service quality evaluations with increasing customer patronage", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 8, pp. 32-43.

Dagger, T. S., Sweeney, J. C., Johnson, L. W. (2007), "A Hierarchical Model of Health Service Quality: Scale Development and Investigation of an Integrated Model", *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 2 (Nov.), pp. 123-142.

Danaher, P. J., Haddrell, V. (1996), "A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, Iss. 4, pp. 4-26.

Darley, J. M., Fazio, R. H. (1980), "Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence", *American Psychologist*, Vol. 35, No. 10 (Oct.), pp. 867-881.

Dasu, S., Jay Rao, J. (1999), "A dynamic process model of dissatisfaction for unfavorable non-routine service Encounters", *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3 (Fall), pp. 282-300.

Dawar, N., Parker, P. (1994), "Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality", *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2 (Apr.), pp. 81-95.

Dawes, R. M., Singer, D., Lemons, F. (1972), "An experimental analysis of the contrast effect and its implications for intergroup communication and the indirect assessment of attitude", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 21, No. 3 (Mar), pp. 281-295.

Day, R. L. (1984), "Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction", *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Eds. Thomas C. Kinnear.; Association for Consumer Research, pp. 496-499.

De Battisti, F., Nicolini, G., Salini, S. (2005), "The Rasch Model to measure service quality", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 3, No. 3, pp. 58-80.

De Battisti, F., Nicolini, G., Salini, S. (2010), "The Rasch Model in Customer Satisfaction Survey Data", *Quality Technology & Quantitative Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 15-34.

De Luca, A. (2009), "Customer Satisfaction verso i servizi della Pubblica amministrazione", *PMI*, Vol. 15, No. 5, pp. 27-31.

Dean, A. M. (2004), "Rethinking customer expectations of service quality: are call centers different?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 60-78.

Deighton, J. (1984), "The Interaction of Advertising and Evidence", *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, No. 3 (Dec.), pp. 763-770.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, Vol. 60, Iss. 6, pp. 549-559.

Dholakia, U. M., Morwitz, V. G. (2002), "The Scope and Persistence of Mere-Measurement Effects: Evidence from a Field Study of Customer Satisfaction Measurement", *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 2, pp. 43-54.

Dinsdale, G., Marson, D. (1999), *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps*, Canadian Centre for Management Development, Ottawa.

Dion, P. A., Javalgi, R., Dilorenzo-Aiss, J. (1998), "An Empirical Assessment of the Zeithaml, Berry and Parasuraman Service Expectations Model", *Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 66-86.

Dipartimento della Funzione pubblica (2012), *Linee guida per la rilevazione sistematica della Customer Satisfaction tramite le emoticon*, [www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it).

Dodds, W. B., Monroe, K. B., Grewal, D. (1991), "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, No. 3 (Aug.), pp. 307-319.

Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., Van Vugt, M. (2000), "Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments", *European Journal of Political Research*, Vol. 37, No. 4, pp. 469-495.

Dröge, C., Halstead, D., Mackoy, R. D. (1997), "The Role of Competitive Alternatives in the Postchoice Satisfaction Formation Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No. 1, pp. 18-30.

Edwards, C. D. (1968), "The Meaning of Quality", *Quality Progress*, Oct., pp. 36-39.

EIPA (2006), *Common Assessment Framework: versione 2006*, Maastricht.

Engel, F., Blackwell, R. D. (1982), *Consumer Behavior*, 4th ed. New York: The Dryden Press.

Ercolani, A. P., Areni A. (1993), *Statistica per la ricerca in psicologia*, Il Mulino, Bologna.

Erdem, T., Swait, J. (1998), "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, No. 2, pp. 131-157.

Eskildsen, J. K., Kristensen, K. (2006), "Enhancing importance-performance analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No. 1, pp. 40-60.

Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Hesse, J., Ahlert, D. (2004), "E-satisfaction: a re-examination", *Journal of retailing*, Vol. 8, No. 3, pp. 239-247.

Facchini, C. (2004), "Come realizzare un'indagine di Customer Satisfaction", *Azienditalia*, Vol. 11, No. 10, pp. 639-646.

Feigenbaum, A. V. (1951), *Quality control: Principles, practice, and administration*, New York, McGraw-Hill, cit. in Reeves e Bednar (1994).

Feinberg, R. A., Widdows, R., Steidle, R. (1996), "Customer (Dis)Satisfaction and Delays: The Robust Negative Effects on Service Delays", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 9, pp. 81-85.

Finn, D. W., Lamb, C. W. Jr. (1991), "An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting", *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, pp. 483-490.

Fontana, F., Rossi, M. (2005), "La rilevazione della Customer Satisfaction negli Enti Locali", Matelica (Mc), Halley.

Fontanella, L. (2006), *La valutazione della qualità nei servizi: tecniche di customer satisfaction*, dispense del corso "Metodi Statistici per la valutazione delle Politiche Sociali", Facoltà di Scienze Sociali, Università degli Studi G. D'Annunzio, Chieti e Pescara, a.a. 2005-06, pp. 1-25.

Forghieri, C. (2005), "L'ente scopre la Customer Satisfaction", *Guida agli enti locali. Il sole 24 ore*, Vol. 9, No. 30, pp. 24-26.

Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *The Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1 (Jan.), pp. 6-21.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Everitt Bryant, B. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *The Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4 (Oct.), pp. 7-18.

Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., Krishnan, M. S. (2006), "Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 3-14.

Fountain, J. E. (2001), "Paradoxes of Public Sector Customer Service", *Governance*, Vol. 14, No. 1, pp. 55-73.

Fournier, S., Mick, D. G. (1999), "Rediscovering Satisfaction", *The Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4 (Oct.), pp. 5-23.

Franceschini, F., Rossetto, S. (1996), "Qualità nei servizi: un metodo per la valutazione e il controllo in linea del differenziale tra Qualità attesa e percepita", *De Qualitate*, anno V, No. 3, pp. 53-64.

Franceschini, F., Rossetto, S. (1998), "On-line service quality control: the 'qualitometro' method", *Quality Engineering*, Vol. 10 No. 4, pp. 633-43, cit. in Zanella (2001).

Franceschini, F., Cignetti, M., Caldara, M. (1998), "Comparing tools for service quality evaluation", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 4, pp. 356-367.

Franceschini, F., Rossetto, S., (1997), "Design for quality: selecting products' technical features", *Quality engineering*, Vol. 9, No. 4, pp. 681-688, cit. in Franceschini *et al.* (1998).

Frederickson, H. G. (1992), "Painting bull's-eyes around bullet holes", *Governing*, Vol. 6, No. 1, p. 13.

Gardial, S. F., Clemons, D. S., Woodruff, R. B., Schumann, D. W., Burns, M. J. (1994), "Comparing Consumers' Recall of Prepurchase and Postpurchase Product Evaluation Experiences", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 4 (Mar.), pp. 548-560.

Gardial, S. F., Flint, D. J., Woodruff, R. B. (1996), "Trigger Events: Exploring the Relationships Between Critical Events and Consumers' Evaluations, Standards, Emotions, Values and Behavior," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 9, pp. 35-51.

Garvin, D. A. (1984), "What Does "Product Quality" Really Mean?", *Sloan Management Review*, Vol. 26 (Fall), pp. 25-43.

Gaster, L., Squires, A. (2003), *Providing quality in the public sector*, Maidenhead, Open University Press, cit. in Staes eThijs (2008).

Gianfelici, C. (2009), "Le indagini di Customer Satisfaction nelle amministrazioni pubbliche", *Azienditalia*, Vol. 16, No. 1, Suppl. S., pp. 1-29.

Giese, J. L., Cote, J. A. (2000), "Defining consumer satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2000, No. 1, <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/geese01-00.html>.

Gilmore, H. L. (1974), "Product Conformance Cost", *Quality Progress*, Jun., pp. 16-19.

Gori, E. (2005), *Metodi statistici per la valutazione*, dispense del corso, Dipartimento di Scienze Statistiche, Università degli Studi, Udine.

Gori, E., Sanarico, M., Plazzi, G. (2005), "La valutazione e la misurazione nelle scienze sociali: oggettività specifica, statistiche sufficienti e modello di Rasch", *Non profit*, Vol. 11, No. 3, pp. 605-644.

Gotlieb, J. B., Grewal, D., Brown, S. W.(1994), "Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6 (Dec), pp. 875-885.

Gounaris, S. (2005), "Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 6, pp. 421-435.

Grönroos, C. (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44, cit. in Reeves e Bednar (1994).

Halstead, D. (1993), "Exploring the Concept of Retrieved Expectations", *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 6, pp. 56-62.

Halstead, D., Hartman, D., Schmidt, S. L. (1994), "Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, pp. 114-129.

Hamer, L. O (2006), "A confirmation perspective on perceived service quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, Iss. 4, pp. 219-232.

Hausknecht, D. (1990), "Measurement Scales in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 3, pp. 1-11.

Hawkins, S. A., Hastie, R. (1990), "Hindsight: Biased judgments of past events after the outcomes are known", *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. 3, pp. 311-327.

Heitmann, M., Lehmann, D. R., Herrmann, A. (2007), "Choice goal attainment and decision and consumption satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 (May), pp. 234-250.

Helgesen, Ø. (2006), "Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 245-266.

Herr, P. M., Kardes, F. R., Kim, J. (1991), " Effects of Word Of Mouth and Product Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 4 (Mar.) pp. 454-462.

Herzberg, F. I. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland, OH.: World Publishing, cit. in Oliver (2010).

Herzberg, F. I. (1968), "One More Time: How Do You Motivate Employees", *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 53-62.



Herzberg, F. I., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959), *The Motivation to Work*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wiley, cit. in Oliver (2010).

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 164-174.

Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Hirschman, A. O. (1978), "Exit, Voice, and the State", *World Politics*, Vol. 31, No. 1 (Oct.), pp. 90-107.

Hirschman, A. O. (1980), "Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions", *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, Vol. 58, No. 3 (Sum.), pp. 430-453.

Homburg, C., Koschate, N., Hoyer, W. D (2005), "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *The Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2 (Apr.), pp. 84-96.

Hood, C. (1991), "A Public Management for all Seasons?", *Public Administration Review*, vol. 69, No. 4, pp. 3-19.

Howard, J. A., Sheth, J. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York, John Wiley and Son, cit. in Oliver (2010).

Hunt H. K. (1977), "CS/D – Overview and Future Directions", in Hunt H.K. ed, *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, pp. 455-488, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, cit. in Oliver (2010).

Hurley, R. F., Estelami, H. (1998), "Alternative Indexes for Monitoring Customer Perceptions of Service Quality: A Comparative Evaluation in a Retail Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3 (Sum.), pp. 209-221.

Iacobucci, D., Grayson, K., Ostrom, A., (1994), "Customer Satisfaction Fables", *Sloan Management Review*, vol. 35, No. 4 (Sum.), pp. 93-97.

Iacobucci, D., Ostrom, A., Grayson, K. (1995), "Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4, No. 3, pp. 277-303.

Iannario, M. (2010), "On the identifiability of a mixture model for ordinal data", *METRON, International Journal of Statistics*, Vol. LXVIII, No. 1, pp. 87-94.

Iannario, M. (2012), "Modelling shelter choices in a class of mixture models for ordinal responses", *Statistical Methods and application*, Vol. 21, pp. 1-22.

Iannario, M., Piccolo, D. (2009), “A program in R for CUB models inference”, <http://www.dipstat.unina.it/CUBmodels/>, Version, 2.

Iannario, M., Piccolo, D., (2010), “A New Statistical Model for the Analysis of Customer Satisfaction”, *Quality Technology & Quantitative Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 149-168.

Jain, S. K., Gupta, G. (2004), “Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERPERF Scales”, *Vikalpa*, Vol. 29, No. 2 (Apr.), pp. 25-37.

Johns, N., Howard, A. (1998), “Customer Expectations Versus Perceptions of Service Performance in the Foodservice Industry”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 248-265.

Johnson, A. R., Folkes, V. S. (2007), “How Consumers’ Assessment of the Difficulty of Manufacturing a Product Influence quality Perceptions”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, Iss. 3, pp. 317-328.

Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., Cha, J. (2001), “The evolution and future of national customer satisfaction index models”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, Iss. 2 (Apr.), pp. 217-245.

Johnson, M. D., Lehmann, D. R., Fornell, C., Horne, D. R. (1992), “Attribute Abstraction, Feature-Dimensionality, and the Scaling of Product Similarities”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 131-147.

Johnson, M. D., Herrmann, A., Gustafsson, A. (2002), “Comparing customer satisfaction across industries and countries”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 23, Iss. 6 (Dec.), pp. 749-769.

Johnson, R. M. (1971), “Market Segmentation: A Strategic Management Tool”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 13-18.

Johnston, R. (1995), “The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 53-71.

Jos, P. H., Tompkins, M. E. (2009), “Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age”, *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 6 (Nov.-Dec.), pp. 1077-1086.

Jung, T. (2010), “Citizens, Co-producers, Customers, Clients, Captives? A critical review of consumerism and public services”, *Public Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 439-446.

Juran, J. M. (1974), ed, *Quality control Handbook*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, New York, cit. in Garvin (1984).

Kano, N., Seraku, N., Takahashi F., Tsuji, S. (1984), “Attractive Quality and Must-be Quality”, *Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2 (Apr.), pp. 39-48, cit. in Oliver (2010).

Kelly, J. M. (2003), “Citizen Satisfaction and Administrative Performance Measures: Is There Really a Link?”, *Urban Affairs Review*, Vol. 38, No. 6 (Jul.), pp. 855-866.

Kelly, J. M. (2005), “The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model Of Public Administration”, *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 1 (Jan.-Febr.), pp. 76-84.

Kelly, J. M., Swindell, D. (2002), “A Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions”, *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 610-621.

Kettl, D. F. (2005), “*The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*”, Washington, DC: Brooking Institution Press.

Kim, M., Kim, J. H., Lennon, S. J. (2006), “Online service attributes available on apparel retail web sites: an ES-QUAL approach”, *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 1, pp. 51-77.

Kirmani, A. (1997), “Advertising Repetition as a Signal of Quality: If It’s Advertised so Much, Something Must Be Wrong”, *Journal of Advertising*, Vol. 26, No. 3 (Aut.), pp. 77-86, cit. in Oliver (2010).

Kirmani, A., Rao, R. A. (2000), “No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2 (Apr.), pp. 66-79.

Kline P. (1996), *Manuale di Psicometria: come Costruire Valutare e Applicare un Test Psicologico*, Astrolabio, Roma, cit. in Fontanella (2006).

Kopalle, P. K., Lehmann, D. R. (1995), “The Effects of Advertised and Observed Quality on Expectations about New Product Quality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3 (Aug.), pp. 280-290.

Kristensen, K., Kanji, G. K., Dahlgaard, J. J. (1992), “On measurement of customer satisfaction”, *Total Quality Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 123-128.

LaBarbera, P. A., Mazursky, D. (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 4 (Nov.), pp. 393-404.

Landon, S., Smith, C. E. (1997), "The Use Of Quality and Reputation Indicators by Consumer: The Case of Bordeaux Wine", *Journal of Consumer Policy*, Vol. 20, No. 3 (Sept.), pp. 289-323.

Lane, J. (2000), *New Public Management*, London, GBR, Routledge, cit. in Lehtonen e Tuominen (2011).

Lassar, W. M., Manolis, C., Winsor, R. D. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 244-271.

Lauterborn, B. (1990), "New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over", *Advertising Age*, Vol. 61, No. 41, p. 26, cit. in Buccoliero (2010).

Leffler, K. B., (1982), "Ambiguous Changes in Product Quality", *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 5 (Dec.), pp. 956-967.

Lehtonen, M. H., Tuominen, T. (2011), "Multiple voices of the user in public sector services", J. Sundbo & M. Toivonen (Eds.), *User-Based Innovation in Services*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Levitt, T. (1972), "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 5, pp. 41-52.

Liu, B. S. C, Sudharshan, D., Hamer, L. O. (2000), "After-service response in service quality assessment: a real-time updating model approach", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Iss. 2, pp. 160-177.

Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., Welch, N. (2001), "Risk as feelings", *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 2 (Mar.), pp. 267-286.

Löfgren, M., Wittel, L. (2008), "Two decades of using Kano's theory of attractive quality: a literature review", *Quality Management Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 59-75.

Loiacono, E. T., Watson, R. T., Goodhue, D. L. (2002), "WebQual: A measure of website quality", *Marketing theory and applications*, Vol. 13, No. 3, pp. 432-438.

Loiacono, E. T., Watson, R. T., Goodhue, D. L. (2007), "WebQual: an instrument for consumer evaluation of web sites", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 11, No. 3, pp. 51-87.

Lovaglio, P. G. (2004), "La stima di risultati clinici con la Rasch Analysis", *Statistica*, anno LXIV, No. 1, pp. 127-144.

Lytle, R. S., Mokwa, M. P. (1992), "Evaluating Health Care Quality: The Moderating Role of Outcomes", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 12, No. 1 (Mar.), pp. 4-14.

Maddox, R. N. (1981), "Two-Factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension", *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, No. 1 (Jun.), pp. 97-102.

Mano, H., Oliver, R. L. (1993), "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 3 (Dec.), pp. 451-466.

Marbach G., Tassinari G. (2000), "Nuovi contributi sulla tematica delle scale di valutazione", *Industria & Distribuzione*, Vol. 1, No. 2, pp. 31-37.

Martilla, J. A., James, J. C. (1977), "Importance-performance analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1, pp. 77-79.

Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4 (Jul.), pp. 370-396.

Massaron, L. (2006), "Dalla Customer Satisfaction alle decisioni pubbliche: la Importance-Performance Analysis", *Azienditalia*, Vol. 13, No. 4, pp. 303-311.

Masters, G. N. (2001), "The Key to Objective Measurement", *Research Memorandum n. 70*, University of Chicago, MESA Psychometric Laboratory, Chicago, pp. 1-12.

Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H., Renzl, B., Pichler, J. (2004), "The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 271-7.

McAlexander, J. H., Kaldenberg, D. O., Koenig, H., F. (1994), "Service Quality Measurement", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 34-39.

McDougall, G. H. G., Levesque, T. (2000), "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Iss. 5, pp. 392-410.

McGill, A. L., Iacobucci, D. (1992), "The Role of Post-Experience Comparison Standards in the Evaluation of Unfamiliar Services", in *Advances in Consumer Research*, eds. John F. Sherry, Jr. and Brian Sternthal, Provo, UT: Association for Consumer Research, Vol. 19, pp. 570-578.

McGuire, L. (2002), "Marketing and professional public services", *Working Paper* 59/02, Monash University.

Melluso, P. (2008), "Customer Satisfaction cartina di tornasole degli Urp", *Guida agli enti locali. Il sole 24 ore*, Vol. 12, No. 21, Suppl. S, pp. 7-10.

Metallo, G., Cuomo, T. (2000), "Customer Satisfaction come strumento relazionale e di ascolto per una nuova pubblica amministrazione", *Micro & Macro Marketing*, No. 1, pp. 51-77.

Miceli, G., Molteni, L., Costabile, M. (2004), "Lo stato degli studi sulla Customer Satisfaction: alcune evidenze empiriche a supporto di un approccio contingente", *Statistica Applicata*, Vol. 16, No. 4, pp. 411-441.

Michalos, A. C. (1985), "Multiple Discrepancies Theory", *Social Indicators Research*, Vol. 16, No. 4 (May), pp. 347-413, cit. in Oliver (2010).

Mikulić, J. (2007), "The Kano Model – a Review of its Application in Marketing Research from 1984 to 2006", *Proceedings of the 1st International Conference Marketing Theory Challenges in Transitional Societies*, University of Maribor, pp. 87-96.

Mikulić, J., Prebežac, D. (2011), "A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model", *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 1, pp. 46-66.

Miller, J. A. (1977), "Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements", in Hunt, H. K. (Ed.), *Conceptualization and Measurement of consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, School of Business, Indiana University, Bloomington, IN, pp. 72-91, cit. in Hamer (2006).

Mittal, V., Katrichis, J. M., Kumar, P. (2001), "Attribute performance and customer satisfaction over time: evidence from two field studies", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 5., pp. 343-356.

Mittal, V., Ross, W. T., Baldasare, P. M. (1998), "The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1 (Jan.), pp. 33-47.

Moe, R. C. (1994), "The "Reinventing Government" Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences", *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 2, pp. 111-122.

Monga, A., Houston, M. (2006), "Fading Optimism in Products: Temporal Changes in Expectations about Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, No. 4, pp. 654-663.

Montinaro, M., Nicolini, G., (2002), “La Customer Satisfaction: Analisi Storica e Validazione Campionaria”, in *Studi in onore di Angelo Zanella*, Vita e Pensiero, Milano.

Moon, S., Russell, G. J., Duvvuri, S. D. (2006), “Profiling the Reference Price Consumer”, *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 1, pp. 1-11.

Moore, M. H, (1995), *Creating Public Value – Strategic Management in Government*, U.S.: Harvard University Press, cit. in Lehtonen e Tuominen (2011).

Morgan, M. J., Attaway, J. S., Griffin, M. (1996), “The role of Product/Service Experience in the Satisfaction Process: A Test of Moderation”, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 9, pp. 104-114.

Ngobo, P. V. (1999), ”Decreasing Returns in Customer Loyalty: Does It Really Matter to Delight the Customers?”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, eds. Eric J. Arnould and Linda M. Scott: Association for Consumer Research, pp. 469-476.

Nickerson, R. S. (1998), “Confirmation Bias: A ubiquitous phenomenon in many guises”, *Review of General Psychology*, Vol. 2, No. 2 (Jun.), pp. 175-220.

Nicolini, G., Salini, S. (2006), “Customer Satisfaction in the Airline Industry: the Case of British Airways”, *Quality and Reliability Engineering International*, Vol. 22, Iss. 5, pp. 581–589.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.

O’Flynn, J. (2007), “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial ”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 3, pp. 353-366.

Oliver, R. L. (1980), “A Cognitive Model of the Antecedents And Consequences of Satisfaction Decisions”, *The Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4 (Nov.), pp. 460-469.

Oliver, R. L. (1981), “A Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings”, *The Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, pp. 25-48.

Oliver, R. L. (1992), “An Investigation of the Attribute Basis of Emotion and Related Affects in Consumption: suggestions for a Stage-Specific Satisfaction Framework”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 19, Eds. John F. Sherry and Brian Sternthal. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp. 237-244.

Oliver, R. L. (1993), “Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response”, *The Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 3 (Dec.), pp. 418-430.

Oliver, R. L. (1995), “Attribute Need Fulfillment in Product Usage Satisfaction”, *Psychology & Marketing*, Vol. 12, No. 1 (Jan.), pp. 1-17, cit. in Oliver (2010).

Oliver, R. L. (1996), "Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response", *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, eds. Kim P. Corfman and John G. Lynch Jr.: Association for Consumer Research, pp. 143-147.

Oliver, R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *The Journal of Marketing*, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp. 33-44.

Oliver, R. L. (2010), *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, (2nd ed.), New York, M. E. Sharpe.

Oliver, R. L., DeSarbo, W. S. (1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgements", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 14, No. 4 (Mar.), pp. 495-507.

Oliver, R. L., Linda, G. (1981) "Effects of Satisfaction and Its Antecedents on Consumer Preference and Intention", *Advances in Consumer Research*, Monroe, K. B. (ed.), Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 88-93.

Oliver, R. L., Rust, R. T., Varki, S. (1997), "Customer Delight, Foundations, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, pp. 311-336.

Oliver, R. L., Swan J. E. (1989) "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 2 (Apr.), pp. 21-35.

Olsen, J. P. (2004), "The 2003 John Gaus Lecture: Citizens, Public Administration and the Search for Theoretical Foundations", *Political science and Politics*, Vol. 37, No. 1 (Jan.), pp.69-79.

Olsen, S. O. (2002), "Comparative evaluation of the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 240-249.

Ordóñez, L.D., Connolly, T., Coughlan, R. (2000), "Multiple reference points in satisfaction and fairness assessment", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 13, No.3, pp. 329-344.

Orsingher, C. (1996), "Strumenti di misurazione della customer satisfaction e della qualità nelle imprese di servizi: una rilettura critica", *Sinergie*, n. 40, pp. 209-225.

Orsingher, C., Marzocchi, G. L., Valentini, S. (2011), "Consumer (Goal) Satisfaction: A Means-Ends Chain Approach", *Psychology &Marketing*, Vol. 28, No. 7, pp. 730-748.

Orsingher, C., Valentini, S., De Angelis, M. (2010), "A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 2, pp. 169-186.



Pagani, L., Zanarotti, M. C. (2003), “Analisi della qualità di un servizio: un confronto tra scale mediante il modello di Rasch”, *Statistica & Applicazioni*, Vol. 1, No. 2, pp. 35-54.

Pagani, L., Zanarotti, M. C. (2010), “Some Uses of Rasch Models Parameters in Customer Satisfaction Data Analysis”, *Quality Technology & Quantitative Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 83-95.

Page, T. J., Spreng, R. A. (2002), “Differences Scores Versus Direct Effects in Service Quality Measurement”, *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 184-192.

Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1991), “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale”, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4 (Winter), pp. 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), “A conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research”, *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988), “SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1 (Spring), pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994), “Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria”, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 3 (Autumn), pp. 193-199.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994), “Reassessment of Expectations as Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications For Future Research”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1 (Jan.), pp. 111-124.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Malhotra, A. (2005), “ES-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality”, *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 213-233.

Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1991), “Understanding Customer Expectations of Service”, *Sloan Management Review*; Vol. 32, No. 3 (Spr.), pp. 39-48.

Park, J. W., Choi, J. (1998), “Comparisons Standards in Consumer Satisfaction Formation: Involvement and Product Experience as potential Moderators”, *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 11, pp. 28-39.

Patterson, P. G. (2000), “A Contingency Approach to Modelling Satisfaction with Management Consulting Services”, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 138-153.

Patterson, P. G., Johnson, L. W. (1995), "Focal Brand Experience and Product-Based Norms as Moderators in the Satisfaction Formation Process", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 8, pp. 22-31.

Patterson, P. G., Johnson, L. W., Spreng, R. A. (1997), "Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, pp. 4-17.

Patterson, P. M. (1998), "Market Metaphors and Political Vocabularies: The Case of the Marginalized Citizen", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 2 (Dec.), pp. 220-231.

Pegnato, J. A. (1997), "Is a citizen a customer?", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 20, No. 4 (Jun), pp. 397-404.

Peter, J. P., Churchill, G. A. Jr., Brown, T. J. (1993), "Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 19, No. 4 (Mar.), pp. 655-662.

Peterson, A. R., Wilson W. R. (1992), "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 1, pp. 61-71.

Pfaff, A. B. (1972), "An index of Consumer Satisfaction", in *Proceedings*, Venkatesan, M. ed. Iowa City, Iowa: Association for Consumer Research, pp. 713-737.

Piccolo, D. (2003), "On the moments of a mixture of Uniform and Shifted Binomial random variable", *Quaderni di Statistica*, Vol. 5, pp. 85-104.

Piccolo, D. (2006), "Observed information matrix for MUB models", *Quaderni di Statistica*, Vol. 8, pp. 33-78.

Piccolo, D., D'Elia, A. (2008), "A new approach for modelling consumers' preferences", *Food Quality and Preference*, Vol. 19, No. 3, pp. 247-259.

Pieters, R., Koelemeijer, K., Roest, H. (1995), "Assimilation processes in service satisfaction formation", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, Iss. 3, pp. 17-33.

Pisnik Korda, A., Snoj, B., (2010), "Development, Validity and Reliability of Perceived Service Quality in Retail Banking And its Relationship With Perceived Value and Customer Satisfaction", *Managing Global Transitions*, Vol. 8, No. 2 (Summer), pp. 187-205.

Pollitt, C. (1994), "The citizen's charter: A preliminary analysis", *Public Money & Management*, Vol. 14, Iss. 2, pp. 9-14.

Pollitt, C., Van Thiel, S., Homburg, V. M. F. (2007), "New Public Management in Europe", *Management Online Review*, Oct., pp. 1-6.

Posselt, T., Gerstner, E. (2005), "Pre-Sale Vs. Post-Sale E-Satisfaction: Impact on Repurchase Intention and Overall Satisfaction", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp.35-45.

Potter, J. (1988), "Consumerism and the Public Sector: How well does the coat fit", *Public Administration*, Vol. 66, No. 2, pp. 149-164.

Prakash, V. (1984), "Validity and reliability of the confirmation of expectations paradigm as a determinant of consumer satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 12, Iss. 4, pp. 63-76.

Rao, A. R., Monroe, K. B. (1989), "The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 3 (Aug.), pp. 351-357.

Rao, A. R., Qu, L., Ruekert, R. W. (1999), "Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2 (May), pp. 258-268.

Rasch G. (1977), *On Specific Objectivity: An Attempt at Formalizing the Request for Generality and Validity of Scientific Statements*, Research Memorandum n. 18, University of Chicago, MESA Psychometric Laboratory, Chicago, pp. 17-18.

Reeves, C. A., Bednar D.A. (1994), "Defining Quality: Alternatives and Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, Sp. Iss. *Total Quality* (Jul.), pp. 419-445.

Richins, M. L., Bloch, P. H. (1991), "Post-Purchase Product Satisfaction: Incorporating The Effects of Involvement and Time", *Journal of Business Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 145-158.

Rivière, P., Monrozier, R., M. Rogeaux, M., Pagès, J., Saporta, G. (2006), "Adaptive preference target: Contribution of Kano's model of satisfaction for an optimized preference analysis using a sequential consumer test", *Food Quality and Preference*, Vol. 17, Iss. 7-8, pp. 572-581.

Rosenhoover, D. E.; Khun, H. W. Jr. (1996), "Total Quality Management and the public sector", *Public Administration Quarterly*, Vol. 19, No. 4 (Win.), pp. 435-455.

Russell, J. A., Pratt, G. (1980), "A description of the affective quality attributed to environments", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 38, No. 2 (Feb.), pp. 311-322.

Sabatini, F., Coletti, V. (2008), *Il Sabatini Coletti. Dizionario della Lingua Italiana*, Sansoni, Milano.

Salvinelli, D., Lorenzini, P. (2008), "La voce dei cittadini attraverso le indagini di Customer Satisfaction: l'esperienza del Comune di Brescia", *Azienditalia*, Vol. 15, No. 4, pp. 339-351.

Sarnacchiaro P. (2005), *Customer Satisfaction e Ricerche di Marketing*, dispense del corso "Ricerche di Marketing", Facoltà di Economia, Seconda Università degli Studi di Napoli, a.a 2004-05, pp. 1-40.

Sauley, K. S., Bedeian, A. G. (2000), "Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 885-910.

Schmidt, F., Stricklan, T. (1998), *Client Satisfaction Surveying: Common Measurement Tool*, Canadian Centre for Management Development, Ottawa.

Schvaneveldt, S. J., Enkawa, T., Miyakawa, M. (1991), "Consumer evaluation perspectives of service quality: evaluation factors and two-way model of quality", *Total Quality Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 149-162.

Sebastiani, P., Ramoni, M., Crea, A. (2000), "Profiling your customers using Bayesian networks", *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, Vol. 1, No. 2, pp. 91-96.

Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., L. Godfrey, A. G. (2005), "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4 (Oct.), pp. 26-43.

Setijono, D., Dahlgaard, J. J. (2007), "Customer value as a key performance indicator (KPI) and a key improvement indicator (KII)", *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, No. 2, pp. 44-61.

Shand, D. (1999), "Service quality in the public sector: the international experience", in: Clark, C , Corbett, D. (Eds.) *Reforming the public sector*, Allen and Unwin, St Leonardo, pp. 151-164, cit. in Staes e Thijs (2008).

Smith, A. K., Bolton, R. N., Wagner, J. (1999), "Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3 (Aug.), pp. 356-372.

Snelders, D., Schoormans, J. P. L. (2004), "An Exploratory Study of the Relation Between Concrete and Abstract Product Attributes", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 25, No. 6 (Dec.), pp. 803-820.

Söderlund, M. (2002), "Customer familiarity and its effects on satisfaction and behavioral intentions", *Psychology & Marketing*, Vol. 19, No. 10 (Oct.), pp. 861–879.

Spreng, R. A., Dröge, C. (2001), "The Impact on Satisfaction of Managing Attribute Expectations: Should Performance Claims Be Understated or Overstated?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.8, pp. 261-274.

Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., Olshavsky, R. W. (1996), "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction", *The Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3 (Jul.), pp. 15-32.

Spreng, R. A., Mackoy, R. D. (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 2, pp. 201–214.

Spreng, R. A., Mackoy, R. D., Dröge, C. (1998), "Confounds in the Measurement of Predictive Expectations", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 11, pp. 1-7.

Spreng, R. A., Page, T. J. (2001), "The Impact of Confidence in Expectations on Consumer Satisfaction", *Psychology & Marketing*, Vol.18, No. 11, pp. 1187-1204.

Spreng, R. A., Page, T. J. (2003), "A Test of Alternative Measures of Disconfirmation", *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 1 (Win.), pp. 31-62.

Staes, P., Thijs N. (2008), *European Primer on Customer Satisfaction*, EIPA, Maastricht, <http://eupan.eu/en/home>.

Stoker, G. (2006), "Public value management: a new narrative for networked governance?", *The American Review of Public Administration*, Vol. 36, No. 1, pp. 41-57.

Swan, J. E., Combs, L. J. (1976), "Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept", *The Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 2 (Apr.), pp. 23-33.

Swan, J. E., Trawick, I. F. (1980), "Satisfaction related to predictive vs desired expectations", in Hunt, H. K. e Day, R. L. (Eds.), *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, School of Business, Indiana University, Bloomington, IN, pp. 7-12, cit. in Hamer (2006).

Swan, J. E., Trawick, I. F., Carroll, M. G. (1982), "Satisfaction Related to Predictive, Desired Expectations: A Field Study", *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining*, H. Keith Hunt and Ralph L. Day, Eds. Bloomington, IN: Indiana University, pp. 15-22.

Swiss, J. E. (1992), "Adapting Total Quality Management (TQM) to government", *Public Administration Review*, Vol. 52, No. 4, pp. 356-362.

Szymanski, D. M., Hise, R. T. (2000), "E-satisfaction: an initial examination", *Journal of retailing*, Vol. 76, No. 3, pp. 309-322.

Szymanski, D. M., Henard, D. H. (2001), "Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 1 (Win), pp. 16-35.

Tan, K. C, Pawitra, T. A. (2001), "Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development", *Managing Service Quality*, Vol. 11, Iss. 6, pp.418-430.

Tanese, A., Negro, G., Gramigna, A. (a cura di) (2003), "*La Customer Satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*", Roma, Rubettino.

Teas, R. K. (1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4 (Oct.), pp. 18-34.

Teas, R. K. (1994), "Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment", *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1 (Jan.), pp. 132-139.

Teas, R. K., Palan, K. M. (2003), "Disconfirmed Expectations Theory of Consumer Satisfaction: An Examination of Representational and Response Language Effects", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 16, pp. 81-105.

Thijs, N. (2011), *Measure to Improve, Improving public sector performance by using citizen-user satisfaction*, EIPA, Maastricht, <http://eupan.eu/en/home>.

Thomas, M., Menon, G. (2007), "When Internal Reference Prices and Price Expectations Diverge: The Role of Confidence", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. 3 (Aug.), pp. 401-409.

Tontini, G., Silveira, A. (2007), "Identification of satisfaction attributes using competitive analysis of the improvement gap", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, Iss. 5, pp. 482-500.

Tryon, W. W. (1994), "Expectation", in *Encyclopedia of Human Behavior*, ed. V. S. Ramachandran, San Diego, CA, Academic Press, Vol. 2, pp. 313-319, cit. in Oliver (2010).

Tse, D. K., Wilton, P. C. (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 2 (May), pp. 204-212.

Tuchman, B. W. (1980), "The decline of quality", *New York Times Magazine*, Nov. 2, pp. 38-41.

UNI EN ISO 9004: 2009, *Gestire un'organizzazione per il successo durevole*.

Unioncamere, *Sistema camerale 2011*, [www.osservatoriocamerale.it](http://www.osservatoriocamerale.it).

Valdani E., Busacca B. (1987), *Previsione delle vendite e ciclo di vita del prodotto*, Etas, Milano.

Van De Walle, S., Van Ryzin, G. G. (2011), "The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: lessons from a split-ballot experiment", *Public Administration*, Vol. 89, No. 4, pp. 1436–1450.

Van Dooren, W., Thijs, N., Bouckaert, G. (2004), "Quality management and management of quality in the European public administrations", in Löffler, E., Vintar, M. (a cura di) *Improving the quality of East and West European public service*, Hampshire, Ashgate, pp. 91-106.

Van Ryzin, G. G., Immerwahr, S. (2007), "Importance-Performance Analysis of Citizen Satisfaction Surveys", *Public Administration*, Vol. 85, No. 1, pp. 215–226.

Van Ryzin, G. G. (2004), "The Measurement of Overall citizen satisfaction", *Public Performance & Management Review*, Vol. 27, No. 3 (Mar.), pp. 9-28.

Van Ryzin, G. G. (2007), "Pieces of a Puzzle: Linking Government Performances, Citizen Satisfaction, and Trust", *Public Performance & Management Review*, Vol. 30, No. 4 (Jun.), pp. 521-535.

Van Ryzin, G. G. (2011), "Outcomes, Process, and Trust of Civil Servants", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, No. 4, pp. 745-760.

Van Ryzin, G. G., Charbonneau, E. (2010), "Public Service Use and Perceived Performance: an Empirical Note on the Nature of the Relationship", *Public Administration*, Vol. 88, No. 2, pp. 551–563.

Van Ryzin, G. G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L., Martinez, E. (2004), "Drivers and Consequences of Citizen Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City", *Public Administration Review*, Vol. 64, No. 3 (May-Jun.), pp. 331–341.

Van Thiel, S., Leeuw, F. L. (2002), "The Performance Paradox in the Public Sector", *Public Performance & Management Review*, Vol. 25, No. 3 (Mar.), pp. 267-281.

Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V. (2010) "Explaining customer satisfaction with complaint handling", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, Iss. 2, pp. 88-112.

Vargo, S. L, Nagao, K., He, Y., Morgan, F. W. (2007), "Satisfiers, dissatisfiers, criticals, and neutrals: A review of their relative effects on customer (dis)satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 11, No. 2, pp.1-19.

Viola, D. (2005), "*Valutazione della qualità e Customer Satisfaction nei servizi di pubblica utilità e nelle imprese*", Bari, Cacucci.

Voss, G. B., Parasuraman, A., Grewal D. (1998), "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4 (Oct.), pp. 46-61.

Westbrook, R. A., Reilly M. D. (1983), "Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction", *Advances in Consumer Research*, Vol. 10, Eds. Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp. 256-261.

Westbrook, R. A. (1980), "Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products", *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, No. 1 (Jun.), pp. 49-54.

Westbrook, R. A. (1987), "Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 3 (Aug.), pp. 258-270.

Wirtz, J., Mattila, A. (2001), "Exploring the Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in the Consumer Satisfaction Process", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 11, No. 3, pp. 181-192.

Wittel, L. N., Fundin, A. (2005), "Dynamics of service attributes: a test of Kano theory of attractive quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 152-168.

Wolfenbarger, M., Gilly, M. C. (2003), "eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality", *Journal of retailing*, Vol. 79, No. 3, pp. 183-198.

Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., Jenkins, R. L (1983), "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 3 (Aug.), pp. 296-304.

Wooten, D. B., Reed A. II (1998), "Informational Influence and the Ambiguity of Product Experience: Order Effects on the Weighting of Evidence", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp. 79-99.

Wright, B. D., Masters, G. N. (1982), *Rating scale analysis*, MESA Press, Chicago.



Wu, J., Padgett, D. (2004), "A direct comparative framework of customer satisfaction: An application to Internet search engines" *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No.2, pp. 32–50.

Yap, K. B., Sweeney, J. C. (2007), "Zone-of-Tolerance Moderates the Service Quality-Outcome Relationship", *Journal of Service Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 137-148.

Yi, Y. (1990), "A Critical Review of Consumer Satisfaction", in *Review of Marketing*, ed. Valarie A. Zeithaml, pp. 68-123, Chicago: American Marketing Association.

Yi, Y., La, S. (2003), "The Moderating Role of Confidence in Expectations and The Asymmetric Influence of Disconfirmation on Customer Satisfaction", *The Service Industries Journal*, Vol. 23, No. 5 (Nov.), pp. 20-47.

Zaccomer, G. P. (2005), *La qualità del prodotto vino: misurazione e confronti attraverso la Rasch analysis*, Note di ricerca n. 3, DISS, Università degli Studi, Udine.

Zaccomer, G. P. (2008), *Misurazione e scale attitudinali per le ricerche di mercato in ambito enologico*, in Marangon, F., Moretti, A., Zaccomer, G. P. (a cura di), *Economia e management del vino. Misurazione, sviluppo e gestione di un patrimonio del Friuli Venezia Giulia*, Giappichelli, Torino.

Zaccomer, G. P., Marton, E. (2009), "L'indagine di Customer Satisfaction camerale: un caso di studio per una differente prospettiva di analisi", *Rivista di economia e statistica del territorio*, Vol. 3, pp. 76-99.

Zanarotti, M. C., Pagani, L., Zaccomer, G. P., (2011), "The customer satisfaction measure in public services: the case of an italian Chamber of Commerce", *Statistica & Applicazioni*, Vol. 9, pp. 79-92.

Zanella, A. (1998), "A Statistical Model for the Analysis of Customer Satisfaction: Some Theoretical and Simulation Results", *Total Quality Management*, Vol. 9, , No. 7, pp. 599-609.

Zanella, A., Cantaluppi G. (2000), "On the probability distribution of a bilinear indicator of Customer Satisfaction", *Atti della giornata di studio: Valutazione della qualità e Customer Satisfaction: il ruolo della Statistica*, Bologna 24 settembre 1999, Vita e Pensiero, Milano, pp. 233-253, cit. in Zanella (2001).

Zanella, A. (2001) "Valutazione e modelli interpretativi di Customer Satisfaction: una presentazione d'insieme", *Serie E.P. N. 105*, Istituto di Statistica dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, (Jul.), pp. 2-22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2. (Apr.), pp. 35-48.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993), "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1 (Win.), pp. 1-12.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2 (Spr.), pp. 33-46.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, NY, cit. in Hamer, 2006.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Malhotra, A. (2002), "Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge", *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 30, No. 4, pp. 362-375.

Zhang, P., Li, N. (2005), "The importance of affective quality", *Communications of the ACM*, Vol. 48, No. 9, pp.105–108.

Zhang, P., von Dran, G. M. (2000), "Satisfiers and Dissatisfiers: A Two-Factor Model for Website Design and Evaluation", *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 51, No. 14 (Dec.), pp. 1253-1268.

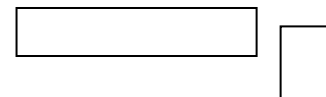
Zwick, R., Pieters, R., Baumgartner, H. (1995), "On the practical significance of hindsight bias: The case of the expectancy-disconfirmation model of consumer satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 64, No. 1, pp. 103-117.

## Sitografia

- <http://eupan.eu/en/home>;
- <http://www.csps-efpc.gc.ca/mpd/index/-eng.asp>;
- [www.dipstat.unina.it](http://www.dipstat.unina.it);
- [www.infocamere.it](http://www.infocamere.it);
- [www.mi.camcom.it](http://www.mi.camcom.it);
- [www.osservatoriocamerale.it](http://www.osservatoriocamerale.it);
- [www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it);
- [www.rasch.org](http://www.rasch.org);
- [www.retecamere.it](http://www.retecamere.it);
- [www.ss.camcom.it](http://www.ss.camcom.it);
- [www.tuttocamere.it](http://www.tuttocamere.it);
- [www.ud.camcom.it](http://www.ud.camcom.it);
- [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it).

## Appendice

- Questionario Ufficio A CCIAA Udine 2011
- Questionario Ufficio B CCIAA Udine 2011
- Questionario Ufficio C CCIAA Udine 2011
- Questionario Ufficio D CCIAA Udine 2011
- Questionario *CS in profondità* - Servizi erogati da un ufficio nel suo complesso
- Questionario *CS in profondità* – Servizio specifico *off-line*
- Questionario *CS in profondità* – Sito e servizi erogati *on-line*
- Questionario *CS in profondità* - Servizio specifico *on-line*



UFFICIO RELAZIONI PUBBLICO  
Via Morpurgo 4 – Quinto piano  
tel.: 0432 273 284  
fax: 0432 509 469  
e-mail: [urp@ud.camcom.it](mailto:urp@ud.camcom.it)  
http:// [www.ud.camcom.it](http://www.ud.camcom.it)

## INDAGINE CUSTOMER SATISFACTION

Ufficio: A

Periodo: DICEMBRE 2011

Modalità: AUTOCOMPILAZIONE

**D1. Esprimendosi con un voto che va da 1 a 10, ci potrebbe dire quanto sono IMPORTANTI per Lei i seguenti fattori nell'erogazione dei servizi di un ufficio come questo:**

a- Trovare personale competente	
b- La cortesia e la disponibilità del personale	
c- La velocità nei tempi di risposta	
d- La funzionalità degli strumenti di comunicazione con l'ufficio (richiesta di intervento informatico su Lotus Notes, mail o telefono)	
e- La chiarezza delle informazioni ricevute	

**D2. Lei si rivolge a questo ufficio prevalentemente per:**

- ☐1. manutenzioni degli applicativi Infocamere/Infocert (Prodigi, Libranet, Workflow, etc.)
- ☐2. manutenzioni/aggiornamenti degli applicativi camerali (Lotus, Filemaker, Access)
- ☐3. grafica
- ☐4. aggiornamenti sito web
- ☐5. manutenzioni e installazioni software
- ☐6. manutenzioni e installazioni hardware

**D3. Facendo riferimento alla Sua ESPERIENZA con questo ufficio come valuta, con un voto da 1 a 10, i seguenti aspetti:**

a- La competenza del personale	
b- La cortesia e la disponibilità del personale	
c- La rapidità di risposta da parte degli uffici	
d- La funzionalità degli strumenti di comunicazione con l'ufficio (richiesta di intervento informatico su Lotus Notes, mail o telefono)	
e- La chiarezza delle informazioni ricevute	

**D4. Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 5, dove con 1 si intende mai e con 5 molto frequentemente, con che FREQUENZA fa richieste a questo ufficio?**.....

**D5. Solitamente Lei si mette in comunicazione con questo ufficio tramite:**

- ☐1. mail
- ☐2. telefono
- ☐3. contatto diretto
- ☐4. richieste su Lotus Notes
- ☐5. altro (specificare.....)

**D6.** Se usa Lotus Notes per la richiesta di un intervento informatico, dovendosi esprimere con un voto da 1 a 5, dove *con 1 si intende per niente e con 5 molto*, ritiene lo strumento adeguato alle Sue esigenze?.....

Se ritiene opportuno indichi la motivazione per la Sua Valutazione:

---

---

**D7.** Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 5, dove *con 1 si intende mai e con 5 molto spesso*, con che frequenza si rivolge a questo ufficio per:

- a. manutenzioni degli applicativi Infocamere/Infocert (Prodigi, Libranet, Workflow, etc.).....
- b. manutenzioni/aggiornamenti degli applicativi camerali (Lotus, Filemaker, Access).....
- c. grafica.....
- d. aggiornamenti sito web.....
- e. manutenzioni/installazioni software.....
- f. manutenzioni e installazioni hardware (stampanti, monitor, pc..).....

**D8.** Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 5, dove *con 1 si intende molto poco e con 5 si intende molto*, quanto si ritiene soddisfatto dei seguenti servizi di questo ufficio?

- a. manutenzioni degli applicativi Infocamere/Infocert (Prodigi, Libranet, Workflow, etc.).....
- b. manutenzioni/aggiornamenti degli applicativi camerali (Lotus, Filemaker, Access).....
- c. grafica.....
- d. aggiornamenti sito web.....
- e. manutenzioni e installazioni software.....
- f. manutenzioni e installazioni hardware.....

**D9.** Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 5, dove *con 1 si intende poco importante e con 5 si intende molto importante*, che importanza dà all'aggiornamento da parte Sua delle pagine del sito dedicate al Suo Ufficio?.....

**D10.** Se non utilizza Lotus Notes, nel caso di richiesta di intervento informatico, dovendosi esprimere con un voto che va da 1 a 5, dove *con 1 si intende mai e con 5 sempre*, Le è sempre chiaro a quale addetto rivolgersi?.....

**D11.** Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 5, dove *con 1 si intende per molto basso e con 5 molto alto (1=bassa necessità di miglioramento, 5=alta necessità di miglioramento)*, quale ritiene sia il grado di necessità di miglioramento dei seguenti aspetti per questo ufficio?

- 1. la chiarezza delle informazioni fornite dagli Uffici SI .....
- 2. i tempi di risposta per l'intervento informatico richiesto.....

3. la chiarezza dei compiti del personale ..... \_\_\_\_\_
4. il sito internet ..... \_\_\_\_\_
5. i supporti informatici e tecnologici ..... \_\_\_\_\_

**D12.** Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 5, dove con 1 si intende molto basso e con 5 molto alto, qual è il grado di competenza che lei ritiene di avere su:

1. Ms Word..... \_\_\_\_\_
2. Ms Excel..... \_\_\_\_\_
3. Utilizzo Lotus Notes generico ..... \_\_\_\_\_
4. Utilizzo Lotus Notes casella e-mail.. \_\_\_\_\_
5. Utilizzo Web..... \_\_\_\_\_
6. Utilizzo risorse condivise di rete..... \_\_\_\_\_
7. Utilizzo firma digitale..... \_\_\_\_\_

**D13.** Se ritiene, indichi gli applicativi, strumenti, piattaforme in merito ai quali vorrebbe ricevere formazione specifica. \_\_\_\_\_

**D14.** Da quanti anni lavora presso la Camera di Commercio di Udine?

- ☐ 1. meno di 1 anno
- ☐ 2. da 1 a 3 anni
- ☐ 3. da 4 a 10 anni
- ☐ 4. da oltre 10 anni

**D15.** Potrebbe gentilmente indicare la Sua classe di età?

- ☐ 1. da 18 a 30 anni
- ☐ 2. da 31 a 40 anni
- ☐ 3. da 41 a 50 anni
- ☐ 4. da 51 anni e oltre

**D16.** Se lo ritiene opportuno, esprima la Sua opinione su alcuni temi come i rapporti con i colleghi, le strumentazioni a disposizione per il lavoro, l'adeguatezza delle soluzioni ai problemi affrontati, etc. e proponga dei SUGGERIMENTI.

---

---

---

**Grazie per la Sua preziosa collaborazione**

--	--

## INDAGINE CUSTOMER SATISFACTION

Ufficio: **B**  
Periodo: NOVEMBRE/DICEMBRE 2011  
Utenza: CLIENTELA UFFICIO B  
Modalità: MAIL/TELEFONICA

UFFICIO RELAZIONI PUBBLICO  
Via Morpurgo 4 – Quinto piano  
tel.: 0432 273 284  
fax: 0432 509 469

**D1. Esprimendosi con un voto che va da 1 a 10, ci potrebbe dire quanto sono IMPORTANTI per Lei i seguenti fattori nell'erogazione dei servizi di un ufficio come questo:**

a- Ricevere informazioni chiare e complete	
b- Trovare allo sportello personale sempre competente	
c- Trovare allo sportello personale sempre cortese	
d- Accedere facilmente per telefono all'ufficio di cui si ha bisogno	
e- Ottenere il servizio richiesto in modo affidabile e preciso	
f- Avere a disposizione schede/materiale informativo chiaro e completo (sia in ufficio che sul sito Internet)	

**D2. Facendo riferimento alla Sua ESPERIENZA con questo ufficio, dia un voto da 1 a 10 ai seguenti aspetti:**

a- La chiarezza e la completezza delle informazioni ricevute	
b- La competenza del personale allo sportello	
c- La cortesia del personale allo sportello	
d- La facilità ad accedere per telefono a questo ufficio della CdC	
e- L'affidabilità e precisione del servizio erogato	
f- La presenza di schede/materiale informativo chiaro e completo (sia in ufficio che sul sito Internet)	

**D3. Di quali dei seguenti servizi offerti da questo ufficio ha usufruito?**

1. Assistenza generale - orientamento ..... ☐si☐no
2. Erogazione informazioni su specifica richiesta (dossier paese, gare d'appalto, etc.) ..... ☐si☐no
3. Consulenza di base a cura di esperti-paese (check up aziendali) ..... ☐si☐no
4. Partecipazione ad eventi informativi (Convegni, Seminari) ..... ☐si☐no
5. Partecipazione ad eventi promozionali all'estero (missioni, fiere, presentazioni, workshop, etc.) ..... ☐si☐no
6. Partecipazione ad attività di incoming (incontri con operatori provenienti dall'estero) ..... ☐si☐no
7. Servizi offerti dal "desk Russia" ..... ☐si☐no
8. Altro ..... ☐si☐no

**D4. Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 10, come giudicherebbe la qualità dei servizi offerti dall'Ufficio? \_\_\_\_\_**



**D5. (Rivolta a chi ha partecipato a eventi promozionali all'estero→D3 punto 5 e 6).**

**La partecipazione all'evento ha portato a nuovi rapporti d'affari per l'azienda?**

1. Sì ..... ☐
2. No..... ☐ (Passa a D7)
3. Forse a breve/medio termine..... ☐
4. Non so..... ☐

**D6. Sarebbe disponibile a rendere la propria testimonianza sul "caso di successo", in occasione di incontri informativi o su brochure di progetto?**

1. Sì .... ☐ *INDICARE nome referente, mail e fax* \_\_\_\_\_
2. No.... ☐

**D7. Trova direttamente tutte le informazioni sulle pagine web di questo ufficio, senza dover contattare lo sportello?**

1. Sempre..... ☐
2. A volte ..... ☐
3. Quasi mai ..... ☐ Motivo \_\_\_\_\_
4. Mai ..... ☐ Motivo \_\_\_\_\_

**D8. Secondo Lei, quali dei seguenti servizi andrebbero maggiormente potenziati?**

1. Assistenza generale – servizio di orientamento..... ☐
2. Informazioni su specifica richiesta (dossier paese, gare d'appalto, etc.).. ☐
3. Consulenza di base a cura di esperti-paese (check up aziendali)..... ☐
4. Partecipazione ad eventi informativi (Convegni, Seminari) ..... ☐
5. Partecipazione ad eventi promozionali all'estero (missioni, fiere, presentazioni, etc.)..... ☐
6. Incoming..... ☐
7. Servizi offerti dal "desk Russia"..... ☐
8. Nessuno ..... ☐
9. Non so ..... ☐

**D9. Rispetto alle attività informative offerte dall'ufficio, secondo**

**Lei, quali aspetti andrebbero approfonditi?**

1. Strategie di acquisto, marketing e vendita ..... ☐
2. Quadro legislativo-fiscale ..... ☐
3. La politica commerciale europea e i finanziamenti europei .... ☐
4. Gli strumenti nazionali a supporto dell'internazionalizzazione ... ☐
5. Tutela del diritto di proprietà intellettuale ..... ☐
6. Raggruppamenti e reti di imprese..... ☐
7. Altro ..... ☐
8. Nessuno ..... ☐

**D10. Quali sono le aree verso le quali ritiene prioritarie attività di tipo promozionale?**

1. Unione Europea ..... ☐
  - a. Area transfrontaliera (Austria/Slovenia).. ☐
  - b. Centro Est Europa..... ☐

- |   |   |
|---|---|
| 2. Area dei Balcani .....                       | <input type="checkbox"/>                  |
| 3. Area del Mediterraneo.....                   | <input type="checkbox"/>                  |
| 4. Medio Oriente.....                           | <input type="checkbox"/>                  |
| 5. Area NAFTA (Canada/Stati Uniti/Messico ..... | <input type="checkbox"/>                  |
| 6. Sud America.....                             | <input type="checkbox"/>                  |
| 7. Sudafrica .....                              | <input type="checkbox"/>                  |
| 8. Africa Subsahariana .....                    | <input type="checkbox"/>                  |
| 9. Russia .....                                 | <input type="checkbox"/>                  |
| 10. Area CSI (ex Unione Sovietica) .....        | <input type="checkbox"/>                  |
| 11. Cina .....                                  | <input type="checkbox"/>                  |
| 12. Corea del Sud .....                         | <input type="checkbox"/>                  |
| 13. Oceani (Australia/Nuova Zelanda) .....      | <input type="checkbox"/>                  |
| 10. Altro .....                                 | <input type="checkbox"/> Specificare_____ |

**D11. E' a conoscenza che vi è la possibilità di iscriversi al sistema automatizzato di ricevimento delle informazioni via mail (CRM)?**

1. Sì..... ☐
2. No..... ☐ Passa a D13

1.1.1

**D12. Si è già iscritto?**

1. Sì..... ☐ Passa a D14
2. No..... ☐

**D13. Sarebbe interessato ad ottenere le informazioni necessarie per iscriversi al CRM in modo da essere sempre aggiornato sulle novità offerte dall'ufficio?**

1. Sì..... ☐ → *INDICARE: nome referente, mail e fax* \_\_\_\_\_
2. No..... ☐

**D14. E' a conoscenza dei servizi offerti dall'Enterprise Europe Network, punto di contatto presso la Camera di Commercio, della Commissione Europea al Servizio delle PMI?**

1. Sì..... ☐
2. No..... ☐

**D15. E' a conoscenza della possibilità di inserire la ricerca di cooperazione della sua azienda nel Business Cooperation database (BCD) gestito dalla rete Enterprise Europe Network, per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta nell'Unione Europea e in altri Paesi?**

1. Sì..... ☐
2. No..... ☐

**D16. Sarebbe interessato a ricevere maggiori informazioni sul BCD e sui servizi offerti dall'Enterprise Europe Network?**

1. Sì..... ☐ → *INDICARE nome referente, mail e fax* \_\_\_\_\_
2. No..... ☐

**D17. Sarebbe interessato a ricevere informazioni per iscriversi a Newsmercati, la newsletter che riporta utili aggiornamenti sulle tematiche del commercio estero?**

1. Sì..... ☐ → *INDICARE nome referente, mail e fax* \_\_\_\_\_
2. No..... ☐

**Grazie per la Sua preziosa collaborazione**



## INDAGINE CUSTOMER SATISFACTION

Ufficio: **C**  
Periodo: DICEMBRE 2011  
UTENTI  
INDAGINE TELEFONICA

UFFICIO RELAZIONI PUBBLICO

Via Morpurgo 4 – Quinto piano

tel.: 0432 273 284

fax: 0432 509 469

**D1. Esprimendosi con un voto che va da 1 a 10, ci potrebbe dire quanto sono IMPORTANTI per Lei i seguenti fattori nell'erogazione dei servizi di un ufficio come questo?**

a- Chiarezza e completezza delle informazioni	
b- Competenza del personale allo sportello	
c- Disponibilità e cortesia del personale allo sportello	
d- Facilità di accesso all'ufficio telefonicamente	
e- Facilità nel reperimento delle informazioni sul sito e loro chiarezza	

**D2. Di quali dei seguenti servizi, erogati da questo ufficio, Lei ha usufruito?**

☐ xxxxx

**D3. Facendo riferimento a QUANTO LEI HA VISSUTO presso di noi, dia un voto da 1 a 10 a questo ufficio, per i seguenti aspetti:**

a- Chiarezza e completezza delle informazioni	
b- Competenza del personale allo sportello	
c- Disponibilità e cortesia del personale allo sportello	
d- Facilità di accesso all'ufficio telefonicamente	
e- Facilità nel reperimento delle informazioni sul sito e loro chiarezza	

### 1.1.2

**D4. Da dove ha prelevato la modulistica necessaria?**

- ☐ 1. Allo sportello
- ☐ 2. Scaricata dal sito internet (vai alla **D6.**)
- ☐ 3. Altro \_\_\_\_\_

**1.1.3 D5. E' a conoscenza che i moduli si possono scaricare da Internet.?**

- ☐ 1. Sì
- ☐ 2. No

**1.1.4 D6.** Per quanto riguarda le pagine del sito Internet, esprimendosi con un voto che va da 1 a 10, come valuta:

1.1.5 a) la facilità di consultazione/chiarerezza del sito .....\_\_\_\_\_

1.1.6 b) l'esaustività delle informazioni.....\_\_\_\_\_

1.1.7 c) la facilità nel reperire la modulistica .....\_\_\_\_\_

**D7.** Esprimendosi con un voto da 1 a 10, come giudica la chiarezza e la completezza delle comunicazioni ricevute via posta in merito alla pratica inerente il servizio?.....\_\_\_\_\_

**D8.** Intende proporre dei suggerimenti per il miglioramento del servizio?

---

---

---

---

---

**Grazie per la Sua preziosa collaborazione**

--	--

## INDAGINE CUSTOMER SATISFACTION

Ufficio: D  
Periodo: DICEMBRE 2011  
Utenza: UDINE ECONOMIA  
Modalità: MAIL/TELEFONICA

UFFICIO RELAZIONI PUBBLICO  
Via Morpurgo 4 – Quinto piano  
tel.: 0432 273 284  
fax: 0432 509 469

**A) Lei, o altre persone in azienda, leggete il mensile UDINE ECONOMIA?**

- ☐ Sì, abitualmente  
☐ Sì, saltuariamente  
☐ No, mai

**B) Se no, per quale motivo?**

- ☐ Non ho mai tempo  
☐ Non mi interessa  
☐ Altro \_\_\_\_\_

**Fine del questionario per chi ha risposto NO. Gli altri continuano.**

**D1. Per quale motivo legge UDINE ECONOMIA?**

3. Informazioni sulle attività camerali..... ☐  
4. Adempimenti..... ☐  
5. Informazioni su contributi e sussidi alle imprese..... ☐  
6. Attività/iniziative promozionali..... ☐  
7. Curiosità..... ☐  
8. Altro \_\_\_\_\_ ☐

**D2. Esprimendosi con un voto che va da 1 a 10, ci potrebbe dire quanto sono IMPORTANTI per Lei i seguenti fattori in una pubblicazione editoriale:**

a- La chiarezza espositiva dei contenuti	
b- L'impostazione grafica	
c- La scelta dei contenuti	
d- Le modalità di approfondimento dei contenuti	
e- Il formato	
f- La puntualità nella spedizione	
g- L'utilizzo di grafici e schede per chiarire i contenuti	

**D3. Facendo riferimento alla Sua ESPERIENZA con Udine Economia, dia un voto da 1 a 10 ai seguenti aspetti:**

a- La chiarezza espositiva dei contenuti	
b- L'impostazione grafica	
c- La scelta dei contenuti	
d- Le modalità di approfondimento dei contenuti	
e- Il formato	
f- La puntualità nella spedizione	
g- L'utilizzo di grafici e schede per chiarire i contenuti	

**D4. Quali sezioni di Udine Economia legge con maggior frequenza e interesse personale?**

1. Attualità..... ☐
2. Imprese..... ☐
3. Donne Imprenditrici..... ☐
4. Economia in cifre..... ☐
5. Categorie..... ☐
6. Confidi..... ☐
7. Friuli Future Forum..... ☐
8. Enogastronomia..... ☐
9. Camera di Commercio di Udine..... ☐
10. Formazione..... ☐
11. Promozione..... ☐
12. Internazionalizzazione..... ☐
13. Altro..... ☐

**D5. Dovendosi esprimere con un voto da 1 a 10, come valuta Udine Economia come mezzo di informazione sulle attività della Camera di Commercio di Udine e sull'economia friulana?...**

**D6. È a conoscenza che Udine Economia si può scaricare dal sito della Camera di Commercio di Udine?**

1. Sì .... ☐
2. No.... ☐ (vai a **D8.**)

**D7. Ha mai scaricato Udine Economia dal sito della Camera di Commercio di Udine?**

1. Sì .... ☐
2. No.... ☐ ..motivo.....

**D8. È soddisfatto della modalità di ricezione di Udine Economia via posta?**

1. Sì .... ☐
2. No.... ☐ ..motivo.....

**D9. Come Le piacerebbe ricevere Udine Economia?**

5. Via posta tradizionale..... ☐
6. Via posta elettronica..... ☐
7. Scaricandolo dal sito internet..... ☐
8. Edicola..... ☐
9. Altro..... ☐

**D10. Quali argomenti secondo Lei andrebbero maggiormente approfonditi?**

10. Attualità..... ☐
11. Imprese..... ☐
12. Università..... ☐
13. Imprenditoria femminile..... ☐
14. Economia in cifre..... ☐
15. Categorie..... ☐
16. Confidi..... ☐
17. Friuli Future Forum..... ☐
18. Enogastronomia..... ☐
19. Servizi, attività e iniziative della Camera di Commercio di Udine..... ☐
20. Internazionalizzazione..... ☐
21. Turismo..... ☐
22. Energia..... ☐
23. Parco tecnologico..... ☐
24. Finanza..... ☐
25. Promozione..... ☐ (segue)
26. Formazione..... ☐
27. Agricoltura..... ☐
28. Edilizia..... ☐
29. Altro..... ☐
30. Nessuno..... ☐
31. Non so..... ☐

**D11.** Secondo Lei Udine Economia è una pubblicazione che andrebbe maggiormente diffusa sul territorio?

1. Sì..... ☐
2. No, è già abbastanza diffusa..... ☐

**D12.** Ha dei suggerimenti da proporre all'Ufficio Relazioni con il Pubblico in merito a Udine Economia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**D13.** Sarebbe interessato ad ottenere le informazioni necessarie per iscriversi al Customer Relationship Management (CRM) in modo da essere sempre aggiornato sulle novità e le iniziative della Camera di Commercio di Udine?

3. Sì..... ☐ → *INDICARE: nome referente, mail e fax* \_\_\_\_\_
4. No..... ☐
5. Sono già iscritto ☐

**Grazie per la Sua preziosa collaborazione**





**Il Questionario di rilevazione della soddisfazione dei servizi erogati da un ufficio/sportello dell'amministrazione nel suo complesso.**

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE STANDARD						
<div>PROFILAZIONE INTERVISTATO</div> <div>SESSO<div>M<div>18-30</div><div>MEDIA INF</div></div><div>F<div>31-45</div><div>DIPLOMA</div></div><div>46-60<div>LAUREA</div><div>RARAM</div><div>ENTE</div></div><div>OLTRE<div>MAI (CHIUDERE)</div></div></div> <div>ETA'</div> <div>TITOLO DI STUDIO</div> <div>UTILIZZA SERVIZI ALLO SPORTELLO<div>SEMPRE</div><div>SPESSO</div><div>con mezzi propri</div><div>con mezzi pubblici</div></div>						
Ho raggiunto la sede dell'Ente: <div>a piedi</div> <div>richiesta informazioni</div> <div>ottenimento di servizi</div>						
Motivo di visita presso l'ufficio:						
Reputo che questo Ente abbia una immagine <div><div>molto positiva</div><div>positiva</div><div>indifferente</div><div>negativa</div><div>molto negativa</div></div>						
Quali canali utilizza per fruire del servizio? <div>Le è stata messa a disposizione la Carta dei Servizi?<div>E' la prima volta che utilizza questo servizio?</div>Con quale frequenza si rivolge a questo ufficio?</div> Quali canali conosce per fruire del servizio? <div>sportello<div>si</div><div>spesso</div><div>sportello</div></div> <div>fax<div>no</div><div>raramente</div><div>fax</div></div> <div>mail<div>a volte</div><div>mai</div><div>mai</div></div> <div>telefono<div>telefono</div></div>						
Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)						
	1	2	3	4	5	6
Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIONE ACCESSIBILITA':</b> <b>facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente</b>						
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tempi di attesa per accedere al servizio sono rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:</b> <b>Chiarezza e completezza delle informazioni</b>						
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio è chiara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI:</b> <b>aspetto e accoglienza degli ambienti</b>						
Gli ambienti sono puliti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gli ambienti sono confortevoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, posizione eliminacode etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIONE PERSONALE:</b> <b>Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti</b>						
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA:</b> <b>Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti</b>						
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	<b>SI</b>	<input type="radio"/>	<b>NO</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se no, gli operatori hanno risolto adeguatamente il problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:</b> <b>Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami</b>						
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho effettuato un reclamo?	<b>SI</b>	<input type="radio"/>	<b>NO</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se sì,trovo che l'Ente abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>OVERALL FINALE</b>						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)						
	1	2	3	4	5	6
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chiarezza e completezza delle informazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aspetto e accoglienza degli ambienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio						

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....." OFF-LINE																
UFFICIO DI .....																
INTERVISTATORE .....																
QUESTIONARIO NUMERO:																
DATA:																
PROFILAZIONE INTERVISTATO																
SESSO	M	F														
ETA'	18-30	31-45	46-60	OLTRE												
TITOLO DI STUDIO	MEDIA INF	DIPLOMA	LAUREA	RARAMEN	TE	MAI (CHIUDERE)										
UTILIZZA SERVIZI ALLO SPORTELLO	SEMPRE	SPESSE														
Ho raggiunto la sede dell'Ente:	a piedi	con mezzi propri	con mezzi pubblici													
Motivo di visita presso l'ufficio:	richiesta informazioni	ottenimento di servizi														
Reputo che questo Ente abbia una immagine	<table><tr><td>molto positiva</td><td></td></tr><tr><td>positiva</td><td></td></tr><tr><td>indifferente</td><td></td></tr><tr><td>negativa</td><td></td></tr><tr><td>molto negativa</td><td></td></tr></table>						molto positiva		positiva		indifferente		negativa		molto negativa	
molto positiva																
positiva																
indifferente																
negativa																
molto negativa																
Quali canali utilizza per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono												
Le è stata messa a disposizione la Carta dei Servizi?	si	no														
E' la prima volta che utilizza questo servizio?	si	no														
Con quale frequenza si rivolge a questo ufficio?	spesso	raramente	a volte	mai												
Quali canali conosce per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono												
ALTRI FATTORI DI STRATIFICAZIONE																
Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)																
Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	1	2	3	4	5	6										
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE ACCESSIBILITA':																
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente																
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
I tempi di attesa per accedere al servizio sono rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:																
Chiarezza e completezza delle informazioni																
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
La sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio è chiara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI:																
aspetto e accoglienza degli ambienti																
Gli ambienti sono puliti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli ambienti sono confortevoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, posizione eliminacode etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE PERSONALE:																
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti																
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA:																
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti																
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	SI	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>												
Se no, gli operatori hanno risolto adeguatamente il problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:																
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami																
E' facile effettuare reclami/suggerimenti																
Ho effettuato un reclamo?	SI	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>												
Se sì,trovo che l'Ente abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
OVERALL FINALE																
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)																
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	1	2	3	4	5	6										
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Chiarezza e completezza delle informazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
aspetto e accoglienza degli ambienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio																

## Il Questionario di rilevazione della soddisfazione del sito e dei servizi erogati on-line

### QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE RELATIVO AL SITO E AI SERVIZI ON-LINE

La preghiamo di esprimere un Suo giudizio relativamente alla affermazione di seguito indicata:

SODDISFAZIONE COMPLESSIVA INIZIALE	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
	1	2	3	4	5	6
Ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on line sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0

Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)

	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
	1	2	3	4	5	6

#### ACCESSIBILITA': Facilità di accesso al sito e ai servizi on-line

è facile raggiungere il sito	0	0	0	0	0	0
è facile accedere ai servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0
è facile effettuare la registrazione per potere usufruire dei servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0

#### ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI: Aggiornamento e completezza delle informazioni on-line

sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi on line, senza necessità di rivolgermi altrove	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni complete	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni aggiornate	0	0	0	0	0	0

#### CAPACITA' DI RISPOSTA: Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti

trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, email)	0	0	0	0	0	0
l'offerta dei servizi presenti su questo sito soddisfa le mie esigenze	0	0	0	0	0	0
mi vengono segnalati con chiarezza gli eventuali errori commessi in fase di inserimento dei dati	0	0	0	0	0	0
è facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0
il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti	0	0	0	0	0	0

#### DESIGN DEL SITO: Adeguatazza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito

questo sito è semplice da navigare	0	0	0	0	0	0
l'aspetto grafico di questo sito è gradevole	0	0	0	0	0	0
riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click	0	0	0	0	0	0
le pagine di questo sito sono ben organizzate	0	0	0	0	0	0

#### GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE: Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi

questo sito offre la possibilità di contattare facilmente l'ente	0	0	0	0	0	0
ho formulato un quesito?	si	0	no	0		
ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0
questo sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	0	0	0	0	0	0
ho effettuato un reclamo?	si	0	no	0		
il reclamo che ho effettuato attraverso il sito è stato risolto in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0

#### MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO PA E CITTADINO: capacità del sito di semplificare le relazioni tra enti e cittadini

i servizi offerti da questo sito semplificano le mie attività	0	0	0	0	0	0
trovo che questo sito migliori l'immagine che ho dell'ente	0	0	0	0	0	0

#### SICUREZZA: Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito

mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

#### SODDISFAZIONE COMPLESSIVA FINALE

Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on-line sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---	---

Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)

	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al sito e ai servizi on-line	0	0	0	0	0	0
Completezza delle informazioni on-line	0	0	0	0	0	0
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	0	0	0	0	0	0
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	0	0	0	0	0	0
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	0	0	0	0	0	0

Indichi eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio

## Questionario di rilevazione della soddisfazione di un servizio specifico erogato on-line

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....." ON-LINE						
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
<b>SODDISFAZIONE COMPLESSIVA INIZIALE</b>						
Ritengo che il servizio "....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ACCESSIBILITA': Facilità di accesso al servizio on-line "....."</b>						
Riesco ad accedere con facilità alle "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI: Aggiornamento e completezza delle informazioni on-line</b>						
Sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare il servizio "....." on-line, senza necessità di rivolgermi altrove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>CAPACITA' DI RISPOSTA: Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti</b>						
Utilizzare le "....." on-line è più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 1 (ESEMPIO): E' facile compilare la domanda di "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 2 (ESEMPIO): Il tempo di connessione internet concesso per la compilazione della domanda è adeguato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 3 (ESEMPIO): I criteri utilizzati per definire la graduatoria sono di facile comprensione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DESIGN DEL SITO: Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito</b>						
Riesco a localizzare le informazioni sulle "....." on-line con pochi click	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE: Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi</b>						
Il sito offre la possibilità di contattare facilmente il Servizio "....."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ha formulato dei quesiti attraverso il sito?	<b>Si</b>	<input type="radio"/>	<b>No</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ha effettuato un reclamo attraverso il sito?	<b>Si</b>	<input type="radio"/>	<b>No</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se sì, relativamente a cosa?						
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Il reclamo è stato risolto in tempi rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO PA E CITTADINO: capacità del sito di semplificare le relazioni tra enti e cittadini</b>						
Il servizio "....." on-line semplifica le mie attività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SICUREZZA: Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito</b>						
Mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
<b>SODDISFAZIONE COMPLESSIVA FINALE</b>						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio "....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al servizio "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completezza delle informazioni on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio</i>						
<b>PROFILAZIONE UTENTE</b>						
SESSO	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>M <input type="checkbox"/></span> <span>F <input type="checkbox"/></span> </div>					
ANNO DI NASCITA	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
PROFESSIONE	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
ALTRI FATTORI DI STRATIFICAZIONE	<input style="width: 100%;" type="text"/>					